

Bilder av kjønn og ledelse

*En kvalitativ studie av lederes forståelse av kjønn og ledelse i
bank- og finansbransjen.*



Av Hilde Iversen & Hanne Kraft

Februar 2006

Masteroppgave i sosiologi

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Universitetet i Oslo

Sammendrag

Temaet kjønn og ledelse er blitt viet mye oppmerksomhet i media og er blitt satt på dagsorden i mange bedrifter. Denne oppgaven omhandler enkelte lederes *forståelse* av kjønn og ledelse. Vårt fokus er på måten lederne snakker om tema, hvilke ord og uttrykk måter som går igjen. Har kvinnelige og mannlige ledere ulike oppfatninger og meninger om kjønn og ledelse?

Oppgavens teoretiske utgangspunkt er en sosialkonstruktivistisk forståelse av kjønn og ledelse. Vi bruker diskursbegrepet fordi det er interessant å se om det er eventuelle skiftninger i hvordan lederne snakker om kjønn og ledelse og om det er noen diskurser som råder. Studien er basert på 18 kvalitative intervjuer av kvinnelige og mannlige ledere på ulike ledernivå i to bedrifter innenfor bank- og finansbransjen. Vi foretar en vanlig sosiologisk konstruktivistisk analyse av meningsdannelse.

Vi har to hovedfokus i vår analyse: 1) forkjeller/likheter i oppfatninger mellom kjønnene, og 2) forkjeller/likheter i oppfatninger mellom bedriftene. Datamaterialet vårt er delt inn i fire analysekapitler. Kapittel 5 redegjør for hva som kjennetegner synet på *ledelse* blant de kvinnelige og mannlige lederne. Det viste seg å være svært like oppfatninger blant lederne omkring begrepet ledelse og hvilke lederegenskaper som var viktige. Det var mange likhetstrekk både på tvers av bedriftene og kjønnene.

Kapittel 6 tar for seg ledernes forestillinger om *kjønn* i bedriften. Det var en generell oppfatning i begge bedriftene om at kvinner og menn ikke egnet seg til ulike former for arbeid i bedriften. Likevel syntes de fleste av lederne at det var en skjev kjønnsfordeling i bedriftens ulike avdelinger. Det var altså et brudd mellom hvordan lederne tenkte kjønn og hva de hadde inntrykk av var praksis i bedriften. I dette kapitlet tar vi også for oss ledernes oppfatninger om ambisjoner hos kvinner og menn. Det viste seg at nesten alle de intervjuede i begge bedriftene mente at det var en forskjell mellom kvinner og menn i forhold til mål og ambisjoner. Det var en rådende oppfatning om at menn var mer ambisiøse og målbevisste enn kvinner.

I kapittel 7 ser vi på ledernes oppfatninger om betydningen av *kjønn i forhold til ledelse*. Temaet "kjønn og ledelse" var ifølge mange av de intervjuede ikke noe stort samtaleemne i verken bedrift A eller B. Det var en generell oppfatning i bedrift A at det

var få kvinnelige ledere i bedriften, mens i bedrift B var ledernes meninger mer delt. Når det gjaldt spørsmålet om det ble stilt ulike forventninger til mannlige og kvinnelige ledere, hadde lederne i bedrift A nokså delte oppfatninger om dette, mens i bedrift B mente de fleste at det ble stilt ulike forventninger til kvinnelige og mannlige ledere. Flere av lederne i begge bedriftene syntes det var en viss forskjell mellom de mannlige og kvinnelige lederne i lederstil. Betydningen av kjønn i forhold til ledelse varierte altså noe avhengig tema.

Kapittel 8 belyser hvordan de intervjuede ser på *seg selv som ledere*. Ut fra oppfatningen om at det var en forskjell i hvordan de andre kvinnelige og mannlige lederne utøvet ledelse og oppfatningen at kvinner og menn hadde ulike mål og ambisjoner, kunne man kanskje forvente at denne kjønnsforskjellen også ville vise seg i ledernes forståelse av egen lederrolle. Lederne beskrev seg selv med nokså like ord og vektla i stor grad de samme verdiene, uavhengig om de var menn eller kvinner. Dette inntrykket snudde imidlertid da lederne ble spurt om de trodde at deres kjønn påvirket dem som ledere. De intervjuede, spesielt kvinnene, hadde en oppfatning om at kjønn påvirket dem som ledere.

Det var ikke mange av lederne i bedrift A som opplevde at det å være leder kom i konflikt med privatlivet. I bedrift B derimot, var det mange av dem som syntes det til tider kunne være problematisk å kombinere lederrollen med familieliv. Det viste seg imidlertid at de kvinnelige og mannlige lederne opplevde dette på ulike måter. Kvinnene nevnte i større grad at det til tider kunne gå utover arbeidsoppgaver i hjemmet. Når det gjaldt ambisjoner videre i lederrollen, var de fleste lederne i begge bedriftene tilfredse med den stillingen de var i for øyeblikket. En del av de kvinnelige lederne begrunnet dette med at de hadde små barn.

I kapittel 9 vurderer vi hvorvidt vi har svart på våre problemstillinger. I vårt materiale har det vist seg en spenning mellom diskursive formasjoner at ”kjønn betyr noe” og at ”kjønn ikke betyr noe”, og disse slår ut ulikt på forskjellige temaer.

Forord

Å skrive denne oppgaven har vært en krevende, men også en lærerik prosess. Det føles bra å være ferdig og i den forbindelse er det mange jeg ønsker å takke. Jeg vil først og fremst takke de to bedriftene vi fikk innpass i, samt de 18 lederne vi intervjuet. Dere var alle svært positive til prosjektet vårt. Uten dere ville ikke denne oppgaven blitt til virkelighet.

Jeg ønsker også å takke vår hovedveileder Aagoth Storvik som har gitt oss god veiledning gjennom hele prosessen. Vår biveileder Arvid Fennefoss fortjener også takk for nyttig hjelp underveis.

Maria, du fortjener en stor takk for at du leste gjennom hele oppgaven og kom med uvurderlig hjelp mot slutten. Det har vært til stor nytte! Jeg vil også takke min samarbeidspartner Hilde for et godt og fruktbart samarbeid. Det har vært fint å ha noen å dele opp- og nedturer med.

Jeg vil også takke pappa for all hjelp med oppgaven. Til sist vil jeg også takke Margunn, Karoline og Linda som har vært behjelpelige med korrekturlesning da det nærmet seg levering. Ikke minst fortjener Marius, Karoline og Frøydis en takk for at det også var gøy å skrive masteroppgaven på Blindern!

Oslo, februar 2006

Hanne Kraft

Forord

Det føles som en enorm lettelse å endelig være i havn! Å skrive denne masteroppgaven har vært en meget lærerik og spennende prosess, men det har til tider vært ganske tøft. Jeg hadde ikke trodd at det skulle bli så mye arbeid som det viste seg å være.

Tusen takk til de 18 lederne som satte av tid til å la seg intervju. Uten dere hadde ikke denne oppgaven blitt som den har blitt. En spesiell takk til vår hovedveileder Aagot Storvik, som har gitt oss mange gode litteraturtips og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. En stor takk til vår biveileder Arvid Fennefoss, for god rettleiding og mange nyttige innspill. Takk til Hanne for et fruktbart og godt samarbeid med oppgaven, det har vært veldig lærerikt å skrive sammen. Takk til Maria for uvurderlig god hjelp i sluttprosessen. Takk til pappa og Wenche Britt for korrekturlesing. Takk til Lars Roar for hjelp med det datatekniske. Og til slutt en spesiell takk til min samboer Joakim, som har gitt meg masse oppmuntrende ord og støtte underveis i prosessen, det har betydd mye. Takk!

Oslo, februar 2006

Hilde Iversen

Fordeling av arbeid

Dette er i praksis et felles arbeid, der vi har samarbeidet om hele oppgaven. Av hensyn til regelverket og formelle krav, er vi imidlertid nødt til å fordele arbeidsoppgaver. Dette har vi gjort på følgende måte:

Kapittel 1

1.1 Hilde, 1.2 Hanne, 1.3 Hanne

Kapittel 2

2.1 Hanne, 2.2 Hanne, 2.2.1 Hanne, 2.2.2 Hanne, 2.2.3 Hanne, 2.3 Hilde, 2.4 Hilde, 2.5 Hilde, 2.6 Hilde, 2.7 Hilde

Kapittel 3

3.1 Hilde, 3.2.1 Hanne, 3.2.2 Hilde, 3.3.1 Hanne, 3.3.2 Hilde, 3.3.3 Hanne, 3.3.4 Hilde, 3.3.5 Hanne, 3.4.1 Hilde, 3.4.2 Hanne, 3.5 Hilde, 3.6 Hanne

Kapittel 4

4.1 Hanne, 4.2 Hanne, 4.3 Hilde

Kapittel 5

Hanne

Kapittel 6

Hilde

Kapittel 7

Hilde

Kapittel 8

Hanne

Kapittel 9

Felles arbeid

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Forord	iii
Forord	iv
Fordeling av arbeid	v
Innholdsfortegnelse	vi
1 Innledning	2
1.1 Bakgrunn for studien.....	2
1.2 Hovedspørsmål	4
1.3 Oppgavens oppbygning	5
2 Teoretisk rammeverk	7
2.1 Innledning	7
2.2 Tidligere forskning på kjønn, ledelse og organisasjon.....	7
2.2.1 Kjønnede prosesser i organisasjoner.....	10
2.2.2 Kvinner og menns karrieremuligheter.....	12
2.2.3 Kvinnelige ledere i mindretall	14
2.3 Diskurs	17
2.4 Den konstruktivistiske tilnærmingen til kjønn.....	19
2.5 Den konstruktivistiske tilnærmingen til organisasjon og ledelse.....	20
2.6 Forskning på kjønn og ledelsesdiskursen	22
2.7 Oppsummering.....	26
3 Metodologi og metode	27
3.1 Innledning	27
3.2 Utforming av undersøkelsen.....	27
3.2.1 Valg av kvalitativ tilnærming	27
3.2.2 Valg av kvalitativt forskningsintervju som datainnsamlingsteknikk.....	27
3.3 Fremgangsmåte ved innsamling av data.....	29

3.3.1 Kontakt med bedriftene.....	29
3.3.2 Utvalg av ledere	30
3.3.3 Utforming av intervjuguide.....	31
3.3.4 Intervjusituasjonen	33
3.3.5 Å skrive to sammen	35
3.4 <i>Analyseprosessen</i>	36
3.4.1 Fra tekst til tolkning	36
3.4.2 Refleksjoner rundt prosessen	38
3.5 <i>Etiske aspekter</i>	39
3.6 <i>Avslutning</i>	40
4 Organisasjonene	41
4.1 <i>Innledning</i>	41
4.2 <i>Presentasjon av bedriftene</i>	41
4.3 <i>Presentasjon av de intervjuede</i>	43
5 Hva kjennetegner synet på ledelse?.....	45
5.1 <i>Innledning</i>	45
5.2 <i>Hva legges i begrepet ledelse?</i>	45
5.3 <i>Personlige lederegenskaper eller faglig dyktighet?</i>	49
5.4 <i>Oppsummering</i>	55
6 Forestillinger om kjønn i bedriften	57
6.1 <i>Innledning</i>	57
6.2 <i>Oppfatninger om kjønn og arbeidsoppgaver</i>	57
6.3 <i>Oppfatninger om ambisjoner hos kvinner og menn</i>	61
6.4 <i>Oppsummering</i>	69
7 Betydningen av kjønn i forhold til ledelse.....	70
7.1 <i>Innledning</i>	70
7.2 <i>Er ”kjønn og ledelse” et diskusjonstema i bedriftene?</i>	70
7.3 <i>Synspunkter om andelen kvinnelige ledere i bedriften</i>	74
7.4 <i>Stilles det ulike forventninger til mannlige og kvinnelige ledere?</i>	83
7.5 <i>Oppfatninger om andre lederes lederpraksis</i>	88

7.6 Utøvelse av makt i lederrollen	95
7.7 Oppsummering	103
8 Forståelsen av egen lederrolle	106
8.1 Innledning	106
8.2 Beskrivelse av egen lederpraksis	106
8.3 Lederrollen kombinert med familieliv	116
8.4 Ledernes ambisjoner videre	122
8.5 Oppsummering	128
9 Avslutning	130
Litteraturliste	136
Vedlegg 1	140

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for studien

Når det gjelder likestilling i arbeidslivet, har antall kvinner i ledende stillinger vært et fast tema. I den senere tid har dette blitt utvidet til å dreie seg også om representasjon i næringslivets styrende organer. Det underliggende premiss i den formelle representasjonslikhet, som handler om likhet i utfall snarere enn i muligheter, er at begge kjønn skal være nokså likt representert når det gjelder arbeidslivets sentrale maktposisjoner (Ellingsæter & Solheim 2002: 55). Den betydelige interessen for kvinnelige ledere kan kanskje være et tegn på at det har skjedd et skifte i fokus fra ekskluderingsmekanismer til integreringsmekanismer (Ellingsæter & Solheim 2002: 69).

At kvinner er lavt representert i lederstillingene i en organisasjon eller bransje, har lett for å bli oppfattet som et uttrykk for at kvinner diskrimineres på en eller annen måte. Menns dominans i lederposisjoner signaliserer deres makt, og tilsvarende blir kvinners fravær i lederposisjoner et tegn på deres avmakt (Storvik 2002 c: 272). Det er blitt påvist i tidligere forskning at maskulinitet og makt i arbeidslivet er nært knyttet til hverandre. Den høye andelen mannlige ledere blir av de fleste et ubestridelig bevis på maktdominansen menn har i samfunnet. Ledelse er blitt kjønnsmaktens symbol (Storvik 2002 c: 266).

Menn har hittil vært i overveiende flertall i høyere stillinger. Kvinner som har fått lederstillinger utfordrer mannsdominansen i bedriftshierarkiet. En utbredt oppfatning som råder, er at kvinner har andre og/eller bedre lederegenskaper enn menn. Hvorfor er det da så få kvinner i toppsjiktet?

Drake og Solberg viser til statistikk som konkluderer med at flesteparten av kvinnelige ledere i hierarkiske organisasjoner befinner seg på lavere ledernivåer, men møter begrensninger og hindringer på veien videre. Dette kalles populært for ”glasstaket”, og innebærer at kvinner står ovenfor en sterk barriere som hindrer dem i å komme opp på øverste ledernivå i organisasjoner. Denne barrieren som glasstaket viser til, står for usynlige mekanismer i organisasjoner som hindrer dem i å nå toppen, og opprettholdes av både kvinner og menn (Drake & Solberg 1995: 20). De kvinnene vi har

intervjuet er stort sett ledere på mellomnivå, med noen få unntak, mens noen av mennene var ledere på høyere nivå.

Det har blitt vedtatt at ved ansettelser av ledere i forvaltningen, så må den kvinnelige andelen økes betraktelig. Dette vedtaket, og anklagene om diskriminering av kvinner ved ansettelser i lederposisjoner, har gitt dette temaet veldig mye oppmerksomhet, noe som igjen har skapt et klima der det ville være vanskelig å komme med argumenter av typen ”menn er bedre ledere enn kvinner”. Det motsatte argumentet, nemlig at ”kvinner er bedre ledere enn menn” oppfattes derimot som mer legitimt (Storvik 2002 c: 279). Oppfatningen om at kvinner har noe som menn ikke har, kan muligens basere seg på at kvinner står for det som i kulturen er kodifisert som motsatte verdier av den interesse og rasjonalitet som produksjonslivet fordrer, som lidenskap og omsorg (Sørhaug 2002: 146).

En forklaring på at kvinner kan bli ansett som ”dårligere ledere enn menn”, kan være at det i vår kultur fremdeles er slik at det primært er kvinnene som har hovedansvaret i hjemmet og er forvaltere av hengivelse og omsorg. Dette tar de med seg inn i jobben, noe som gjør dem til upålitelige ledere der avgrensede og kalkulerbare størrelser som rasjonalitet og interesser er verdsatt. Dette har resultert i en tendens til å sette kvinner med lederambisjoner inn i en *dobbelbinding*, som vil si at uansett hva slags kvinner de var ble det feil. Prøvde de å være rasjonelle interessebærere kunne de risikere å bli beskyldt for å være ”menn i skjørt”. Hvis de gjorde forsøk på å undertrykke sin kvinnelighet kom det i strid med lederrollens sterke krav til integritet. En god leder kan altså risikere å bli omvurdert til en dårlig leder nettopp på grunn av sitt kjønn (Sørhaug 2002: 149).

I litteraturen eksisterer det utallige definisjoner av begrepet ledelse. Berg (2003: 10) definerer ledelse slik: *”Ledelse innebærer å nå mål gjennom andre og ta ansvar for resultatet. Lederen må finne frem til en hensiktsmessig lederstil som påvirker medarbeidernes tenkemåte og væremåte. Dermed kan de ønskede resultatene bli nådd”*. Mens Bolman og Deal (2004: 367) beskriver ledelse på denne måten: *”Det er ikke en håndgripelig gjenstand. Ledelse eksisterer bare i relasjoner og i fantasien og forestillingene til partene i relasjonen. De fleste bilder av ledelse dreier seg om at ledere får ting gjort og får folk til å gjøre ting; ledere har makt”*. Sørhaug (1996) påpeker også i

likhet med Bolman og Deal at ledelse er en relasjon. Sørhaug mener imidlertid at det ikke lar seg gjøre å få entydige og klare definisjoner av hva ledelse "er" (Sørhaug 1996: 74).

For mange kan begrepene "kvinnelig" og "lederskap" være to motstridende termer, som utelukker hverandre fullstendig. For disse er ledere pågående, setter sine egne følelser til side, og er objektive. Mange kvinner liker ikke betegnelsen "kvinnelig lederskap" fordi den peker på antatte forskjeller mellom kjønnene i en tid da folk forsøker å overbevise seg selv og andre om at det ikke finnes noen forskjeller, og at menn og kvinner fungerer på fullstendig samme måte når det gjelder lederstil (Loden 1987: 12). Betegnelsen *lederstil* viser til hvordan lederrollen utøves, altså lederens atferdstype (Fivelsdal, Bakka & Nordhaug 2004: 273).

1.2 Hovedspørsmål

Temaet kjønn og ledelse har vært mye forsket på tidligere, og da spesielt rettet mot om kvinner og menn faktisk leder på ulike måter. Derfor ønsker vi i denne oppgaven å ha et annet fokus på emnet kjønn og ledelse. Vi skal se på våre ledes oppfatninger om og holdninger til kjønn og ledelse. Vårt overordnede spørsmål er: Hva slags bilder har disse lederne av kjønn og ledelse? Vi er ikke ute etter å finne ut om kvinner og menn *faktisk* leder ulikt, vi ønsker å belyse hvordan lederne snakker om kjønn og ledelse.

Vårt hovedspørsmål er delt opp i fire delspørsmål: 1) Hva kjennetegner synet på ledelse blant de kvinnelige og mannlige lederne i bedriftene? 2) Hvilke forestillinger har lederne om kjønn i bedriften? 3) Hvordan ser lederne på betydningen av kjønn i forhold til ledelse? 4) Hvordan forstår de kvinnelige og mannlige lederne sin egen lederrolle? Vi ønsker de intervjuedes forståelse av sin situasjon og å synliggjøre konteksten/rammebetingelsene de handler innenfor. Underveis foretar vi sammenligninger av menn og kvinner i de to bedriftene, både for å se om det er store kjønnsforskjeller innad i hver bedrift og mellom bedriftene.

1.3 Oppgavens oppbygning

I kapittel 2 diskuterer vi oppgavens teoretiske rammeverk. Her ser vi på tidligere forskning på feltet kjønn, ledelse og organisasjon. Vi vil her legge hovedvekten på den konstruktivistiske tilnærmingen til kjønn og ledelse. I kapittel 3 presenterer vi oppgavens metodologiske utgangspunkt. Vi begrunner vårt valg av metode og tar for oss hvilke tanker og refleksjoner vi har hatt rundt utførelsen av intervjuene og analysen. I kapittel 4 vil det bli gitt en beskrivelse av bedriftene, samt en presentasjon av de intervjuede.

I kapittel 5 tar vi for oss delspørsmål 1 i vår problemstilling: Hva kjennetegner synet på ledelse blant de kvinnelige og mannlige lederne? Vi har følgende underspørsmål: Underspørsmål 1: Hva kjennetegner synet på ledelse blant de kvinnelige og mannlige lederne? Underspørsmål 2: Hva vektlegger lederne mest av personlige lederegenskaper og faglig dyktighet? Dette kapitlet fungerer som en innføring til analysen, der vi ønsker å finne ut av hvordan de kvinnelige og mannlige lederne tenker generelt rundt ledelse.

Kapittel 6 tar opp vårt andre delspørsmål i problemstillingen: Hvilke forestillinger har lederne om kjønn i bedriften? Underspørsmålene vi tar for oss her er følgende: Underspørsmål 1: Egner kvinner og menn seg til ulike former for arbeid i bedriften? Underspørsmål 2: Opplevde de intervjuede noen forskjeller mellom kjønnene i bedriften i forhold til mål og ambisjoner? Dette kapitlet dreier seg hovedsakelig om hvordan lederne tenker rundt kjønn i bedriften, uavhengig av ledelse. Dette fokuserer vi på for å få et innblikk i om de opplever noen forskjeller mellom menn og kvinner i bedriften.

Kapittel 7 tar for seg vårt tredje delspørsmål: Hvordan ser lederne på betydningen av kjønn i forhold ledelse? Her tar vi for oss følgende underspørsmål: Underspørsmål 1: Er "kjønn og ledelse" noe diskusjonstema i bedriftene? Underspørsmål 2: Hvilke synspunkter har lederne om andelen kvinnelige ledere i bedriften? Underspørsmål 3: Stilles det ulike forventninger til kvinnelige og mannlige ledere? Underspørsmål 4: Er det kjønnsforskjeller i utøvelsen av ledelse i bedriftene? Underspørsmål 5: Utøver de kvinnelige og mannlige lederne makt og autoritet på ulike måter når de fatter beslutninger? De to foregående kapitlene tok opp ledernes syn på ledelse generelt og ledernes forestillinger om kjønn i bedriften. I dette kapitlet ønsker vi å koble disse

temaene sammen og fokusere på ledernes oppfatninger om betydningen av kjønn i forhold til ledelse.

Kapittel 8 dreier seg om vårt siste delspørsmål, hvordan de kvinnelige og mannlige lederne forstår sin egen lederrolle. Underspørsmål 1: Hvordan beskriver lederne sin egen lederpraksis? Underspørsmål 2: Hvordan opplever lederne lederrollen kombinert med familieliv? Underspørsmål 3: Hva er ambisjonene til lederne videre? I dette kapitlet er hovedfokus på *lederne selv*. Vi avrunder analysen med dette kapitlet for å få et innblikk i hvordan de kvinnelige og mannlige lederne tenker om seg selv i lederrollen.

Kapittel 9 er vårt avslutningskapittel. Her forsøker vi å se hvert analysekapittel i sammenheng med hverandre. Vi skal drøfte våre funn, samt gi noen oppsummerende refleksjoner i forhold til våre problemstillinger.

2 Teoretisk rammeverk

2.1 Innledning

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for oppgavens teoretiske rammeverk. Først skal vi ta for oss tidligere forskning omkring kjønn, ledelse og organisasjon. Her vil det først og fremst være et fokus på Kanter. Videre vil vi belyse diskursbegrepet. Til slutt vil vi ta for oss forskning på kjønn og ledelsesdiskursen.

2.2 Tidligere forskning på kjønn, ledelse og organisasjon

Bolman og Deal hevder at tidligere forskning og faglitteratur om ledelse har indikert at ledelse bare er forbeholdt menn. Dette har endret seg i de senere årene, da det har vært en stor interesse for kjønn og ledelse. De dramatiske endringene i kvinnerollen og individuelle prestasjoner fra kvinner, har vært med på å stimulere denne interessen (Bolman & Deal 2004: 374).

Studier om kjønn og ledelse har stort sett omhandlet to spørsmål: Er det tilfelle at kvinner og menn har ulik lederstil, og hva er årsaken til at det er så få kvinnelige ledere i arbeidslivet? Dette er spørsmål som ulike studier ikke har funnet noe entydig svar på (Storvik 2002 c: 272). I kapittel 7 vil vi ta for oss hvilke oppfatninger lederne vi intervjuet, har om disse spørsmålene i forhold til sin bedrift. I kapittel 8.2 skal vi se på hvordan lederne beskriver egen lederpraksis og om det er noen kjønnsforskjeller i måten de intervjuede beskriver seg selv som ledere på.

Alvesson og Billing har ut fra tidligere forskning sett på om kvinner og menn har ulik lederstil, og de konkluderer med at det ikke er funnet store forskjeller (Storvik 2002 c: 272-273). De hevder at teorier om ulikheter mellom menn og kvinner ofte blir overført til ulikheter mellom mannlige og kvinnelige ledere. Det er da som oftest snakk om forskjeller med hensyn til verdier, prioriteringer, interesser etc. Når det snakkes om kvinnelige ledere, er en utbredt oppfatning hos mange forfattere at de er forskjellige fra mannlige ledere (Billing og Alvesson 1989: 53).

Billing og Alvesson refererer til en undersøkelse utført i California, hvor blant annet kvinnelige og mannlige ledere beskriver sin egen lederstil. Undersøkelsen bygger

på dybdeintervjuer og spørreundersøkelser. Dataene støttet ikke eventuelle antagelser man måtte ha om at kvinner og menn har ulike holdninger til ledelse. Ledernes beskrivelser av sin egen lederstil, viste at det ikke var noen forskjeller mellom kjønn i forhold til hvordan de ledet. Det var likevel en oppfatning blant noen av de kvinnelige og mannlige respondentene at kvinner tok arbeidet sitt mer alvorlig og var mer pliktoppfyllende enn menn. De mente også at kvinner satte større pris på anerkjennelse enn pengemessig belønning når de hadde gjort en god jobb (Billing og Alvesson 1989: 53-54).

Billing og Alvesson mener det er flere grunner til at det ikke kan påvises noen konkrete forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere. Det kan være slik at undersøkelsen er utformet på en måte som gjør at den ikke fanger opp det såkalt kvinnelige. En annen mulig forklaring er at kvinner har tilpasset sin lederstil til den mannlige måten å lede på, og at det derfor er større likheter enn forskjeller. Billing og Alvesson mener imidlertid at den mest opplagte forklaringen på at det ikke ble påvist store ulikheter mellom kjønnene i forhold til ledelse, er nettopp fordi det ikke eksisterer noen konkrete forskjeller (Billing og Alvesson 1989: 54).

Når det gjelder spørsmålet om hva som er årsaken til den lave andelen kvinnelige ledere, anses flere forhold å være av betydning. I enkelte forklaringer bebreides organisasjonen (glasstakteorier), andre klandrer kvinnene selv, mens noen mener samspillet mellom disse forholdene er av betydning. Forklaringene har fått ulik grad av støtte i empiriske studier (Storvik 2002 c: 273).

I Kvande og Rasmussens undersøkelse av kvinnelige og mannlige sivilingeniører, konkluderer de med at menn har lettere for å bli ledere på høyere nivå enn kvinner. Kvinnene kommer som regel ikke lenger enn mellomledernivå. Deres datamateriale viser at menn har større mulighet til å få oppfylt sine karriereønsker enn kvinner. Kvande og Rasmussen hevder at i forskning og blant folk flest, er de to vanligste forklaringene på at kvinner har dårligere muligheter enn menn at: 1) kvinnene mangler selvtillit og ambisjoner og ikke har riktig utdanning, og 2) kvinnene velger familie og barn framfor jobb og karriere (Kvande og Rasmussen 1990: 52).

Petersen hevder at kvinner som i en viss alder prioriterer å bruke tid på barn og familie, får perioder med yrkesavbrudd og mye deltidsarbeid. Dette har gjort at de har

vært i en situasjon hvor mulighetene for å nå de relevante stillingene har vært minimale. Ofte kreves det en betydelig arbeidsinnsats for å komme i en lederstilling, men også for å beholde en slik posisjon. Dersom kvinnene er alene om å ta seg av arbeidsoppgavene i hjemmet, får de mindre tid tilgjengelig til å fremme karriere. Da vil forskjeller mellom kvinner og menn i forhold til karriere fort utvikle seg (Petersen 2002: 456 – 457). Mangelen på kvinner i topplederstillinger kan altså skyldes at kvinner i mindre grad enn menn ønsker ledende stillinger, fordi det er vanskelig å kombinere med familieliv (Petersen 2002: 456)

Holdningen om at kvinnene selv er skyld i at de ikke får lederjobber, hevder Kjønstad er en såkalt ”Blame the victim” tankegang. I tillegg til forklaringen om at kvinner ikke tar riktig utdannelse, nevner hun andre forklaringer som at kvinnene ikke ønsker en så ansvarsfull jobb eller at de ikke klarer å hevde seg i kampen om lederstillinger på grunn av en lite konkurranseorientert oppdragelse (Kjønstad 1999: 10). Ifølge Rolstad, er menn mer pågående i sin markedsføring av seg selv og mer synlige i landskapet enn kvinner. Hun påpeker at menn kanskje får mer støtte og oppbakking fra kolleger og overordnede enn kvinner, i forhold til det å søke høyere stillinger (Rolstad 1990: 43-44). Dette kan være en årsak til at noen kvinner kvier seg for å søke seg oppover i systemet.

Den lave andelen kvinnelige ledere i samfunnet kan også skyldes myter og fordommer om hva som passer for kvinner og hva som passer for menn. Ifølge tradisjonelle stereotype holdninger betraktes ikke kvinner som den fødte leder, fordi det forventes at kvinner er forsiktige, subjektive, følelsesmessig involvert, lite ambisiøse og fysisk svake (Kjønstad 1999: 12). Dette kan resultere i diskriminering og ekskludering av kvinner til lederstillinger, som også kan være en forklaring til at kvinner kommer dårligere ut enn menn og er underrepresentert i lederstillinger (Kjønstad 1999: 69).

Teigen hevder at ulike ordninger kan se ut til å favorisere menn, som for eksempel reproduksjon av likhet; at menn foretrekker menn, og stereotypisering; at generelle forestillinger om det typisk kvinnelige tilskrives enkeltkvinner og innskrenker deres mulighetsstruktur. Hun viser til en studie av topplederrekruttering i svensk næringsliv for å eksemplifisere at rekruttering til toppstillinger i næringslivet ikke alltid er kjønnsnøytrale. Studien baserer seg på en intervjuundersøkelse av styreledere, hvor det

fremkom at styrelederne var av den oppfatning at lederutvelgelse baserte seg på den tradisjonelle mannlige livssammenheng som ideal. I vurderingene av kvinnelige kandidater kom dette til uttrykk ved at det var problematisk hvis de hadde barn og negativt hvis de ikke hadde barn. Den generelle holdningen var at kvinner ikke hadde autoritet, samtidig som kvinner med autoritet var negativt i den forstand at de overspiller og blir for autoritære (Teigen 2002: 95).

2.2.1 Kjønnede prosesser i organisasjoner

I den foregående delen har vi tatt for oss tidligere forskning på området kjønn og ledelse. Videre skal vi gå grundigere inn på en del bidrag som omhandler hvorledes organisatoriske forhold påvirker kvinners muligheter for å bli ledere.

Flere organisasjonsteoretikere har i løpet av de siste ti årene diskutert i hvilken grad organisasjoner og deres strukturer kan bli sett på som kjønnede (Thompson og McHugh 2002: 132). Ifølge Acker kan kjønnede prosesser i en organisasjon være eksplisitte og åpenlyse. Dette kan for eksempel vise seg når kvinner eller menn blir utvalgt til visse type stillinger, fordi man har en oppfatning av at det passer det ene eller andre kjønn best. Kjønnede prosesser kan også komme til uttrykk gjennom seksuelle spøker som nedvurderer kvinner (Acker 1992: 251-252).

Videre mener Acker at kjønn viser seg gjennom enten skjulte eller åpenlyse strukturer i en organisasjon. Hun mener at kjønnede organisasjoner kan forstås ved hjelp av fire prosesser. Den første prosessen er produksjonen av kjønnsforskjeller. Med produksjon av kjønnsforskjeller mener hun at det i en vanlig organisasjonspraksis formes kjønnsmønstre for jobber, lønn, hierarkier og makt. I tillegg tar ledere ofte beslutninger som reproducerer, og til og med forsterker, disse eksisterende mønstrene. Det kan for eksempel komme til uttrykk gjennom at man har en oppfatning om at kvinner og menn egner seg til ulike former for arbeid i en bedrift og ansetter deretter. Acker mener at slike forståelser bidrar til å forme avgjørelser som blir tatt (Acker 1992: 252). I kapittel 6.2 skal vi ta for oss hvorvidt våre intervjuede mener kjønn har betydning for hva slags type arbeidsoppgaver man egner seg til i bedriften.

Den andre prosessen handler om symboler, bilder og former for bevissthet som dannes og rettferdiggjør et kjønnskille i organisasjoner. Selve organisasjonen blir

beskrevet med referanser til det maskuline, med ord som aggressiv, målorientert, effektiv og konkurranseorientert. Mennesker som jobber i organisasjoner er aktive bidragsytere til å skape disse bildene gjennom deres anstrengelser for å danne en konkurransedyktig kultur (Acker 1992: 253).

Den tredje prosessen som er med på å reprodusere kjønnete organisasjoner, mener Acker er samhandlingen mellom individer. Slike interaksjonsforløp er med på å fremme dominans og de kan også skape allianser. Det utvikles dermed regler som skaper skiller mellom kjønn. Bilder av kjønn blir på denne måten skapt og utviklet (Acker 1992: 253).

Acker nevner også en fjerde prosess som bidrar til å kjønne organisasjoner. De individene som jobber i disse organisasjonene konstruerer sine forståelser av organisasjonens kjønnete arbeidsstrukturer og muligheter. Dette bidrar til at det finnes regler for kjønnskorrekt atferd og holdninger (Acker 1992: 253).

Acker mener at disse mer eller mindre åpenlyse kjønnsprosessene i organisasjoner bygger på kjønnete substrukturer, som bidrar til å opprettholde disse prosessene. Den kjønnete substruktur ligger i den romlige og tidsmessige organiseringen av arbeidet, i reglene som bestemmer atferd på arbeidsplassen og i relasjonene som forbinder arbeidsplassen til hjemmet. Disse rutinene blir opprettholdt gjennom ordninger og regler, og det eksisterer en tanke om at arbeidet er separat fra resten av livet og har førsterett på arbeideren. Ifølge Acker er det to typer arbeidere, dem som kan tilpasse seg disse organisasjonsreglene, som for det meste er menn, og dem som ikke kan det på grunn av forpliktelser til familie og reproduksjon, som for det meste er kvinner (Acker 1992: 255). I vår analyse skal vi ta for oss om slike kjønnsprosesser kom til uttrykk hos lederne vi intervjuet (jf. kapittel 6 og 8).

Den kjønnsmessige arbeidsdelingen kan ses på som selve kjernen i arbeidslivets kjønnete maktstrukturer. Reproduksjonen av denne arbeidsdelingen kan være et eksempel på det Bourdieu beskriver som et symbolsk maskineri – en kulturell logikk som velger ut kvinner og menn til forskjellig arbeid og kompetanseområder, og som med tiden skaper en så selvskreven struktur at noen jobber nærmest blir tilskrevet bestemte kjønnssegenskaper. En slik kjønnsdeling resulterer i en naturens orden som tilslører de samfunnsmessige betingelsene som skaper den (Ellingsæter og Solheim 2002: 66-67).

2.2.2 Kvinners og menns karrieremuligheter

Vi skal nå se på om stillingsplassering i organisasjoner kan forklare ulikheter i ambisjoner mellom kvinner og menn i forhold til karriere, samt deres reelle muligheter for å oppnå lederstillinger.

Kanter belyser hvordan organisasjonsstrukturen og ledelsesformene i en stor bedrift reduserer kvinners muligheter. Hun kritiserer individorienterte forklaringsmodeller for å anvende generelle kjønnsforskjeller som forklaringsvariabler, uten å se på betydningen av kvinners stillingsplassering i forhold til organisasjoners mulighetsstruktur. Videre hevder hun at kvinner har posisjoner i arbeidslivet som kjennetegnes ved at de gir færre muligheter for å klatre på karrierestigen. Konklusjonen hennes blir derfor at det er urimelig å hevde at kvinner begrenser sine karriereambisjoner på grunn av sitt kjønn eller individuelle rollekonflikter (Kvande & Rasmussen 1990: 26).

Kanter hevder at det foreligger mange bevis på at mennesker som befinner seg i jobber med små forfremmelsesmuligheter, har lav motivasjon og liten streben etter å klatre på karrierestigen. Det er med andre ord en klar sammenheng mellom små muligheter i jobben og liten motivasjon for å gjøre karriere. I en undersøkelse som ble gjort i en stor industribedrift, kom det frem at menn hadde en høyere motivasjonsfaktor for å gjøre karriere enn det kvinner hadde. Men samtidig var også mulighetene for forfremmelse større for menn enn for kvinner (Kanter 1993: 140). Mennesker som var i en jobb med lavere utsikter, var også mindre engasjerte i sitt arbeid og i sitt forhold til organisasjonen. Dersom man har større muligheter for mobilitet i en bedrift, er det også større sjanse for at man identifiserer seg mer med den. Da er man gjennomgående også mer motivert, involvert og interessert i arbeidet (Kanter 1993: 143).

Mulighetsstrukturene i en bedrift har altså ifølge Kanter, stor innvirkning i forhold til hvordan man ser sine sjanser for å klatre i karrierestigen. Befinner man seg først i en stilling der man har gode forfremmelsesmuligheter, er det større sannsynlighet for at man utvikler holdninger som hjelper en videre på veien oppover i systemet. Mennesker som er plassert i "spor" med lave muligheter har en tendens til å akseptere sin situasjon og gi opp. Dermed "beviser" de at deres plassering i bedriften er den eneste rette. Videre mener Kanter at organisasjonsstrukturen spiller en betydelig rolle i forhold til arbeidsatferd. Kvinner i stillinger med dårlige utsikter utvikler ofte holdninger som enkelte ganger sies

å være karakteristisk for alle kvinner, men mens det i sannhet dreier seg om at dette er en menneskelig respons på blokkerte muligheter. Når det kan se ut som om kvinner er mindre motiverte eller engasjerte, er altså dette sannsynligvis et resultat av at de også har jobber med færre muligheter knyttet til seg (Kanter 1993: 158-159).

Eksisterer det en oppfatning om at menn er bedre ledere enn kvinner? Har kvinnelige og mannlige ledere ulike lederstiler? Analyser Kanter har gjort av en stor organisasjon, forklarer noen av de klassiske overbevisningene som finnes i forhold til kvinnelige ledere. Hun fant en rekke bevis på at det er en eksisterende forståelse av at menn er bedre ledere enn kvinner. I en undersøkelse hun utførte i en stor bedrift var det mange som mente at ”det er lite feminint for en kvinne å være leder”. Men til tross for disse synspunktene var det ingen tendenser til å foretrekke menn fremfor kvinner som ledere når de skulle evaluere konkrete lederstiler i deres bedrift. Vurderingene av kvinner og menn ga ikke store variasjoner for de ulike variablene, selv om det var en liten tendens til å gi høyere poeng til menn når det gjaldt å ta initiativ, og til kvinner i forhold til det å vise omtanke og hensyn (Kanter 1993: 198).

Kanter viser til teorier som sier at kvinnelige ledere håndterer makt annerledes enn menn, og at mannlige ledere er instrumentelle, konkurranseorienterte og dominerende av natur. Et slikt syn var ikke i samsvar med det Kanter selv fant i sin studie. Flere undersøkelser i organisasjoner har vist at det er like mange forskjeller mellom kvinner og menn, som det er mellom kvinner og kvinner, og menn og menn. Dette tilsier at det ikke er noen spesifikke kjønnsrelaterte måter å gjøre ting på som leder (Kanter 1993: 199). Vi stilte våre intervjuede spørsmålet om de mente kvinnelige og mannlige ledere utøvet makt og autoritet på ulike måter når de fattet beslutninger. Vi skal ta for oss ledernes meninger omkring dette i kapittel 7.6.

Hvis man ser på sammenligninger mellom kvinner og menn som befinner seg i samme posisjon, viser de at det som tilsynelatende ser ut til å være kjønnsforskjeller i stedet dreier seg om ulikheter når det gjelder makt. I disse stillingene var det også forskjell med hensyn til kvinner og menn når det gjaldt å klatre høyere på karrierestigen. Dermed var det vanskelig å gjøre en sammenligning mellom menn og kvinner, for kvinnene innehadde liten mobilitet og mindre makt i sine stillinger. En leder uten makt blir hemmet i sin posisjon. Når kvinner først får en lederstilling, ender de ifølge Kanter

som regel opp i posisjonene med lavest rang og med minst makt knyttet til seg. Dette resulterer i at de tilegner seg egenskaper som viser at de føler seg maktesløse. I tillegg har ledere i slike ”maktløse” stillinger ofte ansvaret for ansatte som selv er innehavere av lite makt i sine posisjoner. Ansatte i en slik situasjon har lett for å overføre sine frustrasjoner til sine ledere, som kan resultere i at lederne utøver en myndigere form for ledelse. Dette kan for ledere også føre til usikkerhet og gi en følelse av å være sårbar i sin stilling. Ledere som føler det slik og som er kastet ut i sin posisjon, har en større tendens enn andre ledere til å utøve en autoritær og streng form for ledelse (Kanter 1993: 202-204).

2.2.3 Kvinnelige ledere i mindretall

Vi har nå redegjort for hvordan kvinners stillingsplassering i organisasjoner kan ha betydning for deres karrieremuligheter. Videre vil vi ta for oss hvilken betydning det har å være i mindretall i en organisasjon, og se på hvilken innvirkning en slik posisjon kan ha på kvinnelige ledere. Påvirker det deres lederstil? Er det positivt eller negativt å være i mindretall?

Kanter mener at det å være i mindretall kan påvirke deg på ulike måter. I den tidligere nevnte bedriften hvor hun foretok en analyse, var det svært få kvinner i forhold til menn på ledernivåene. Dette skaper en helt annen kontekst for samhandling for kvinner enn for menn. Hun bruker begrepet ”tokens” for å forklare hvilken plass et mindretall får i en større gruppe. Med dette mener hun at de kvinnene som er en minoritet i en større ledergruppe representerer et slags symbol på alle kvinner, en forståelse av at ”slik er alle kvinner”. Å få en slik posisjon kan enkelte ganger være positivt på den måten at man blir synliggjort i en stor organisasjon. Andre ganger derimot, kan det å være annerledes bli en ulempe, fordi man lett kan føle seg som en ”outsider”. Men det er ifølge Kanter viktig å merke seg at det først og fremst er sjeldenheten av kvinner som gjør dem til ”tokens”, og ikke det faktum at de er kvinner i seg selv (Kanter 1993: 206-207).

Kanter hevder at det er en tendens til å overdrive graden av ulikhet mellom token- og majoritetsgruppen, fordi de som befinner seg i ”token-gruppen” er i et tydelig mindretall som gjør det vanskelig å bekjempe generaliseringer. Til tross for at ”tokens” er

godt synlige i bedriften, blir de ofte på samme tid usynlige fordi de ikke blir sett på som enkeltindivider, men blir referert til som en gruppe (Kanter 1993: 210-211).

Det å være veldig synlig i en bedrift kan ha følger. De som befinner seg i en mindretallsgruppe kan ofte bli sett på som medlemmer av en kategori og ikke som individer. I bedriften hvor Kanter utførte sine analyser, var det flere kvinner som fortalte at de følte de både ble overvåket for hvordan de som *kvinner* utførte sine lederoppgaver og hvordan de som *ledere* levde opp til det å være kvinner (Kanter 1993: 214). En person som befinner seg i en mindretallsgruppe trenger ikke jobbe hardt for å bli sett, men må ifølge Kanter jobbe hardt for at deres anstrengelser skal bli lagt merke til. Kvinner i en slik posisjon må ofte jobbe dobbelt så mye som menn for å vise sin kompetanse (Kanter 1993: 216).

I Kanter's undersøkelse var det mange stereotype roller som kvinner i en "token-posisjon" ble plassert inn i. En av disse rollene var morsrollen. Hun mener det eksisterer en forestilling om at kvinner er sympatiske, hjelpsomme og gode lyttere. Mange av kvinnene i denne undersøkelsen fortalte at de ofte ble behandlet som en mor av de mannlige ansatte (Kanter 1993: 233).

Det var også andre roller som kvinner ble fanget i når de var i mindretall, som for eksempel "forførersken", "kjæledyr" og "jernkvinnen". Det kunne bli ekstra problematisk å bli plassert i en forførerrolle, fordi kvinner i slike roller ofte frembrakte sjalusi og seksuell konkurranse blant de mannlige arbeiderne i gruppen. "Kjæledyr" derimot, ble sett på som en søt liten "ting" og ble ofte tatt med på ulike seminarer etc. og ble nærmest brukt som et maskotsymbol. En kvinne i en slik posisjon kunne ofte få komplimenter hvis hun viste noen form for konkurranseinstinkt, men det var mest fordi det i seg selv var en sjeldenhet. I Kanter's undersøkelse var det én av de kvinnelige lederne som ble sett på som et "kjæledyr" av den mannlige gruppen hun jobbet sammen med. Hun fortalte at hun hadde opplevd å få komplimenter etter at hun hadde holdt et foredrag. Dette var derimot ikke på grunnlag av det faglige innholdet i foredraget, men fordi hun hadde snakket "bra og flytende". De tilbakemeldingene som mennene ga seg i mellom, var derimot utelukkende saksorienterte (Kanter 1993: 234-235).

Posisjonen som "jernkvinne" var det også enkelte kvinner som fikk. Dette var en typisk "identitet" for sterke kvinner som ikke passet inn i noen av de andre rollene.

Kvinner fanget inn i denne rollen ble ofte sett på som tøffere enn de opprinnelig var og ble behandlet med mer respekt enn kvinnene som ble plassert i noen av de andre rollene. Spesielt kvinner i enten ”forfører”- eller ”kjæledyr”-rollen, ble ofte behandlet beskyttende, mens ”jernkvinnene” kunne oppleve å ikke engang få støtte og hjelp i problematiske situasjoner (Kanter 1993: 236).

Kvinnene som ble plassert inn i disse ulike rollene, utviklet en trygghetsøkende form for atferd og lot være å ta risikoer. De unngikk forandring og holdt seg til allerede etablerte bekjenskaper. Oppfattelsen var at det var lettere å akseptere stereotype roller enn å kjempe imot dem (Kanter 1993: 236). I vår analyse skal vi blant annet se på om de intervjuede ga uttrykk for at de kvinnelige lederne i sin bedrift ble plassert i Kanter's såkalte token-posisjoner (jf. kapittel 7).

Kvande & Rasmussen mener at Kanter gir gruppers relative antall for stor betydning, og retter for lite fokus på *hvem* som er i token- eller minoritetsgruppen. Man kan tolke Kanter i retning av at det å være token og kvinne ikke er forskjellig fra det å være token og mann (Kvande & Rasmussen 1990: 29). Dette fordi det er antallet kvinner heller enn kjønn, som frembringer stereotypiseringen og følgelig ekskluderingen av kvinner fra autoritative stillinger i samfunnet. Hennes begrep om ”tokenism” vil gjelde for alle minoriteter og knyttes ikke til kvinner eksplisitt. Hun er blitt kritisert for at hun forkaster betydningen av den historiske kvinneundertrykkingen. Det kan virke selvmotsigende at hun ikke tillegger kjønn noen forklarende verdi, men likevel viser hvordan kjønn er utslagsgivende for hvordan andre vurderer kvinner (Brandser 1993: 184).

En grunnleggende svakhet ved Kanter's strukturelle analyse er også, ifølge Kvande og Rasmussen (1990), denne manglende evne til å forklare forskjeller mellom menn og kvinners muligheter. Forklaringen de gir er at Kanter overser hvordan den samfunnsmessige mannsdominansen er med på å prege alle samfunnsinstitusjoner som kvinner og menn er en del av, ved at den *ordner* menn og kvinner på en måte som gir menn makt. Kvande og Rasmussen (1990) hevder at årsaken til kvinners problemer i organisasjoner ikke bare kan være at de tilhører en mindretallsgruppe, det at de er kvinner i et mannsdominert system spiller også inn. De hevder at analysene til Kanter ikke tar utgangspunkt i de strukturelle maktforskjeller mellom kvinner og menn, som innebærer at

arbeidsorganisasjonen blir behandlet som kjønnsnøytral (Kvande & Rasmussen 1990: 29-30).

2.3 Diskurs

Under dette punktet skal vi gjøre rede for diskursbegrepet i lys av kjønn og ledelse, med den hensikt å belyse hvordan vår forståelse av verden påvirkes av måten det blir snakket om på.

Jørgensen og Phillips definerer diskurs som ”(...) *en bestemt måte at tale om og forstå verden (eller et udsnit af verden) på*” (Jørgensen & Phillips 1999: 9). Diskurs er en form for metasamtale som omhandler alle samfunnsforhold, deriblant betydninger av hvilket kjønn man tilhører, og av forhold som forbindes med kvinnelighet og mannlighet. Diskurser er historisk opparbeidete strukturer av overbevisninger, vitensformer, rasjonalitet og logikk som former alle beslutninger, argumenter og prioriteringer i et samfunn. Diskursen ligger altså til grunn for vår meningsdannelse (Annfelt 2000: 26). I begrepet diskurs legger vi i denne oppgaven vekt på verbale konstruksjoner og definerer diskurs som måten man snakker om kjønn og ledelse på. Vår diskursanalyse blir derfor en vanlig sosiologisk konstruktivistisk analyse av meningsdannelse.

Diskursanalyse er en av flere sosialkonstruktivistiske retninger (Jørgensen & Phillips 1999: 13). Foucault utviklet teori og begreper, og gjorde en rekke empiriske undersøkelser, som førte til at interessen for diskursanalysen startet for alvor. Det generelle sosialkonstruktivistiske premiss, som også Foucault følger, forutsetter at viten ikke bare er en avspeiling av virkeligheten. Viten blir også sett på som en diskursiv konstruksjon (Jørgensen & Phillips 1999: 21-22). Man er selv forankret i diskursene som man ønsker å analysere (Jørgensen & Phillips 1999: 62). Vår viten om verden er ingen ren objektiv sannhet, men et produkt av våre måter å kategorisere verden på. Vår forståelse av verden skapes og opprettholdes i sosial interaksjon, hvor det både skapes felles sannheter og kjempes om hva som er sant og falskt (Jørgensen & Phillips 1999: 13-14). Den fysiske verden eksisterer, men det er kun gjennom diskurser den kan tilskrives mening og får betydning (Jørgensen & Phillips 1999: 17-18).

I sosiologiske diskursanalyser er man hovedsakelig av den oppfatning at diskursen er en sosial praksis, som har betydning for hvordan virkeligheten oppfattes. Følgelig har diskursen også innvirkning på sosiale handlinger, maktforhold og dannelsen av sosiale strukturer (Bredsdorff 2003: 46). I de forskjellige sosiale verdensbildene blir noen former for handlinger naturlige og andre ikke. Den sosiale konstruksjon av viten og sannhet får på den måten konkrete sosiale konsekvenser (Jørgensen & Phillips 1999: 14). Diskursen gir altså enkelte handlingsanvisninger til folk. Hvis man for eksempel ønsker å bli betraktet som en (riktig) mann eller kvinne av omverdenen, må man i større eller mindre grad leve opp til det som tradisjonelt blir forbundet med å være mann eller kvinne (Jørgensen & Phillips 1999: 55).

I diskursive gruppedannelser stenger man dels "den andre", som man identifiserer seg i motsetning til, ute. I tillegg overser man dels ulikhetene som er innad i gruppen og følgelig alle de andre måtene man også kunne ha laget grupper på (Jørgensen & Phillips 1999: 57). Dette er nok også tilfelle når man snakker om mannlige og kvinnelige ledere, siden de ofte blir sett på som to grupper som står i motsetning til hverandre. Dette kan resultere i at forskjellene mellom kvinnelige og mannlige ledere kan bli oppfattet som større enn de i realiteten er.

Foucault ser på diskursenes rolle i forhold til makt. Diskursen bærer og produserer makten. Den forsterker makten, men opererer også undergravende gjennom mottiltak (Foucault 1995: 112). Diskursteorien forutsetter at en diskurs aldri kan etableres totalt, selv om den kan virke selvfølgelig og stå uimotsagt. Dette er fordi det alltid vil være andre diskurser som definerer virkeligheten annerledes, og som setter andre retningslinjer for sosial handling (Jørgensen & Phillips 1999: 60). Det foregår altså hele tiden en kamp mellom ulike diskurser som representerer hver sin måte å snakke om og forstå den sosiale verden på (Jørgensen & Phillips 1999: 15). At det har blitt flere kvinnelige ledere i den senere tid, har vært med på å utfordre den tradisjonelle oppfatningen om at ledelse bare er forbeholdt menn.

En situasjon kan ofte være preget av en meningskonflikt mellom partene, hvor det utspiller seg en kamp om definisjonene. Å "vinne" kampen om definisjonen innebærer at en enklere får tilgang til andre goder. Et gode kan for eksempel være en positiv vurdering av egne lederevner fra omverdenen og en sjanse til å klatre innad i lederhierarkiet i

organisasjonene. I tilfeller hvor lederskapsidealene er under endring, og de såkalte feminine egenskapene vises mer interesse, vil en tradisjonell kjønnsforståelse ikke gagne menn. Kjønnsdefinisjoner kan altså anvendes for å oppnå makt (Storvik 2002 c: 277-278).

Alle kjønnsdefinisjoner vil likevel ikke være mulige eller legitime. Mannlige ledere vil få problemer med å fastslå at de er bedre enn de kvinnelige lederne til noe som helst, på grunn av mistanken om at kvinner diskrimineres ved ansettelser av ledere. Dette blir sett på som meget illegitimt. Derimot kan de kvinnelige lederne, som ikke blir mistenkt for å ha diskriminerende holdninger, påstå at de er bedre kvalifisert enn menn i forhold til en del sentrale lederegenskaper (Storvik 2002 c: 284-285).

Betydningen av kjønn som en symbolsk struktur (common sense), bidrar til å redusere realiserbare definisjoner av kjønn. Mannlige ledere vil få problemer med å påstå at de er mer omsorgsfulle enn kvinnelige ledere, fordi dette er uforenelig med den tradisjonelle kjønnsvisdommen og strider imot det som blir sett på som sunn fornuft. På denne måten vises den strukturelle makten knyttet til kjønn (Storvik 2002 c: 285).

Det er ”kollektive forventninger” som blir spesifisert etter den enkelte aktørens posisjoner og disposisjoner om ting som er naturlige eller utenkelige særskilt for én bestemt mann eller kvinne. Dette kommer til uttrykk gjennom de stillingene som kvinner får tilbud om innenfor en fortsatt meget kjønnsavhengig arbeidsfordelingsstruktur, som bidrar til å forsterke den grunnleggende kjønnslige dikotomien (Bourdieu 2000: 65-66).

Den diskursanalytiske tilnærmingen vil bli brukt for å undersøke hvorledes de intervjuede snakker om temaet kjønn og ledelse.

2.4 Den konstruktivistiske tilnærmingen til kjønn

Vi skal nå presentere den konstruktivistiske tilnærmingen til kjønn. Hvordan forstås kjønn i et konstruktivistisk perspektiv? Symbolske og diskursive tilnærminger medfører at kjønn ikke lenger forstås som et sett av iboende ”egenskaper”, men som et system av ideer og forestillinger som dannes og holdes ved like gjennom sosial praksis (Ellingsæter og Solheim 2002: 36). Konstruktivismens grunnleggende idé er altså at kjønn er noe man ”gjør”, og ikke noe man ”er” (Ellingsæter og Solheim 2002: 32). Et slikt perspektiv

innebærer også at de kulturelle kjønnskonstruksjoner ikke bare viser til sosiale relasjoner mellom kvinner og menn, men i tillegg belyser hvordan disse relasjonene selv er formidlet gjennom sosiale institusjoner og materielle strukturer som impliserer en bestemt kjønnsorden (Ellingsæter og Solheim 2002: 36).

Kanter støtter synet om at kjønn er en sosialt konstruert kategori. Begrepene maskulinitet og femininitet frikobles fra biologi. Det vil si at kulturelle forestillinger om kjønn bestemmer hva som betraktes som feminint og maskulint. Dette åpner opp for å se både maskulinitet og femininitet som noe begge kjønn kan praktisere. Når man betrakter kjønn som en symbolsk struktur, altså som en del av vår felles kulturelle arv, innebærer det at kjønn er uavhengig av den enkelte aktør (Storvik 2002 b: 223-224). I oppgaven vil vi bruke begrepene maskulinitet og femininitet i betydningen frikoblet fra biologi.

Ifølge Billing og Alvesson er de fleste jobber i arbeidslivet karakterisert av roller, som ofte forbindes med en kvinne- eller mannsrolle. Dette kan innebære at en kvinne i et tradisjonelt mannlig type arbeid kan bli sett på som ukvinnelig av omgivelsene, noe som kan føre til en indre konflikt (Billing og Alvesson 1989: 41). Men dette trenger ikke nødvendigvis bare gjelde for kvinner. Når kvinner og menn tilskrives ulike typer egenskaper kun fordi man forventer at de er forskjellige, kan dette føre til begrensninger for både kvinner og menn. Hvis en for eksempel ser på lederrollen, er det stereotype lederbildet dominerende, konkurranseorientert og aggressivt. Den stereotype oppfattelsen av kvinner er derimot at de er emosjonelle, ikke-konkurranseorienterte og lite ambisiøse. Disse forventningene er med andre ord ikke forenelige (Billing og Alvesson 1989: 42).

2.5 Den konstruktivistiske tilnærmingen til organisasjon og ledelse

Vi har i kapittel 2.4 tatt for oss synet på kjønn som en sosialt konstruert kategori og belyst hva et slikt perspektiv innebærer. Det er i den sammenheng også relevant å se på den konstruktivistiske tilnærmingen til organisasjon og ledelse. Vi vil derfor nå foreta en presentasjon av hvordan organisasjon og ledelse forstås i et konstruktivistisk perspektiv.

du Gay bruker uttrykket ”making up managers”. Med ”making up” sikter han til konstruksjonen av en kategori. Han mener at man kan forstå uttrykket ”leder” som en kategori, nettopp fordi konstruksjonen ikke bestandig har eksistert. Det å tenke seg

uttrykket ”leder” som noe konstruert, står i kontrast til å forstå enkelte karakteristikk som noe naturgitt. Han mener videre at det er viktig å huske på at alle de disposisjoner, handlinger og egenskaper som utgjør en leder ikke er noe naturlig gitt, og må derfor ses som noe som har oppstått gradvis gjennom tid. Dermed betyr det å bli leder at man må tilegne seg de egenskaper og disposisjoner som definerer ledelse i en spesifikk tidsperiode. du Gay mener at hva som ligger i det å være en leder varierer, ettersom begrepene om hva som utgjør ledelse endrer seg gjennom tiden (du Gay 1996: 19-20). Hvordan er det våre intervjuede snakker om ledelse? Hva slags idealer er det de vektlegger når de skal beskrive en god leder? Dette tar vi for oss i kapittel 5.

I løpet av de siste ti til femten år har det blitt et sterkt fokus på ledelse. Diskursen omkring ledelse reflekterer i stor grad utviklingen av ”harmoniske” og ”fleksible” organisasjonsformer. Men en slik organisasjonsendring kan ikke bare være strukturell, den må også være normativ og kulturell. Innenfor disse diskursene er det primært ledere som har fått ansvaret for å sikre at disse endringene etableres. I motsetning til den byråkratiske leder, som er kjennetegnet ved å ikke være personlig orientert, skal den nye ”glimrende” leder være en karismatisk og oppmuntrende person. Vedkommende skal også sørge for at medarbeiderne utvikler en involvering og følelse av forpliktelse til organisasjonen de jobber i (du Gay 1996: 21). Er disse idealene noe som kommer til å vise seg blant de intervjuede? Dette er noe som vi skal se nærmere på i kapittel 5.2.

du Gay mener at det i den nye diskursen rundt ledelse gjelder å endre organisasjoner fra å være byråkratiske strukturerer til å fungere mer som et initiativrikt foretagende. I en slik form for organisasjon er både arbeid og fritid, fornuft og følelser forent slik at det menneskelige subjekt igjen blir en helhet. Dette står i motsetning til en byråkratisk form for organisasjon, hvor fornuft og følelser er helt separert, noe som bidrar til en hemming av menneskelig selvrealisering. Det å restrukturere organisasjoner betyr dermed å ”finne opp” nye regler for atferd, personene må tilegne seg et sett med nye egenskaper som passer til det nye foretakets kapasiteter og disposisjoner (du Gay 1996: 22-24).

2.6 Forskning på kjønn og ledelsesdiskursen

Vi vil nå til slutt i teorigapitet, redegjøre for hvorledes sammenhengen mellom kjønn og ledelse beskrives/verbaliseres i ledelseslitteraturen og i konkrete organisasjoner. Med empiriske eksempler skal vi her ta for oss hvordan kjønn og ledelse har blitt diskutert opp gjennom årene.

Kjønstad (1999) beskriver den generelle utviklingen slik: På 70 – tallet ble ledelse omtalt og forstått som noe kjønnsnøytralt i forskningen, dvs. ledelse ble ikke sett på som ”kjønnet”. I denne perioden dominerte tankegangen ”kjønn som likhet” (Kjønstad 1999: 8). Kvinner skulle ansettes som ledere basert på grunntanken om at kvinner er like gode ledere som menn (Larsen 1999: 114).

På 80 – tallet var det en annen forståelse av kjønn som dominerte, og fokuset var på forskjellen mellom menn og kvinner. Grunntanken var at kvinner og menn representerte ulike ledertyper, og at dette skulle betraktes som en ressurs. Denne forståelsen ønsket å fremme at kvinnene skulle få utfolde egne feminine lederstiler, som et jevnbyrdig alternativ til de tradisjonelle, maskuline lederstilene (Kjønstad 1999: 8).

På 90 – tallet utviklet det seg en tredje forståelse av kjønn, hvor behovet og ønsket var å differensiere dikotomien ”kvinnelig” og ”mannlig”. Menn og kvinner ble sett på som heterogene grupper, hvor det er forskjeller både innenfor gruppen av kvinner og gruppen av menn. Kjønn ble betraktet som sosialt konstruert, som dannet i forskjellige sosiale og kulturelle sammenhenger. Følgelig ble fokuset rettet mer mot kultur enn tidligere. Hvordan kjønn oppfattes vil variere mellom ulike land og kulturer. (Kjønstad 1999: 8-9).

Diskursen om kjønn har altså endret seg opp gjennom årene. Mens tidligere tiders ideer var at forskjellen mellom menn og kvinner gjør menn bedre egnet til å lede, er argumentet ofte nå motsatt i samfunnet generelt sett. Nå hevdes det at forskjellen mellom kvinner og menn gjør kvinner til dyktigere ledere enn menn. Kvinner regnes for å være dyktigere til å samarbeide, mer sosialt intelligente og mer lydhøre (Storvik 2000: 54).

Larsen retter fokus på hvordan og i hvilken grad disse perspektivendringene har påvirket norske bedrifters måte å håndtere temaet kvinner og ledelse på, i de siste tiårene (Larsen 1999: 114). Hun forsket i den perioden på det statseide selskapet Televerket/Telenor, som i 1984 gjennomførte forskjellige rekrutteringsprogram spesielt

rettet mot kvinner. Tanken bak tiltaket var at den kvinnelige arbeidskraften var en ubrukt ressurs, som ble ansett som lite lønnsomt. Tiltaket førte til både videreutdannings- og lederutviklingsprogrammer for kvinner. Kvinnene skulle utvikles og utdannes for å komme på samme nivå som menn, og følgelig bli likestilte med dem (Larsen 1999: 115-118).

Den lave kvinnelige lederandelen ble forklart med kvinnes mangler på *relevant* høyere utdanning, som for eksempel sivilingeniør, og ikke kjønn i seg selv. Til tross for dette fortsatte Televerket et likestillingstiltak rettet mot kvinner alene. Deres begrunnelse var at det i en viss periode var behov for systematisk forskjellsbehandling (kjønnskvolter) av menn og kvinner ved stillingsopprykk, på grunn av kvinners møte med arbeidslivets mange hindringer. En slik begrunnelse bygger på tanken om at samfunnet og kulturen vi er en del av konstruerer kvinners "ufordelaktigheter", og blir ikke forbundet med de biologiske kategoriene kvinne – mann. En slik kjønnsforståelse ble allerede på siste halvdel av 1970 – tallet, sett på som en forskningsmessig "sannhet". Selv om kvinner som kjønn i seg selv ikke ble uttrykt som årsaken til skjevhetene i ledelseshierarkiet, resulterte Televerkets likestillingsstrategi i at bare kvinner ble definert ut fra kjønn. Dette var med på å forsterke menns praksis og utdannelsesbakgrunn som både norm og ledetråd for hva kvinner skulle måle seg etter og etterstrebe (Larsen 1999: 118-119).

Etter en omfattende nedbemanning i 1996 som spesielt gikk ut over den kvinnelige arbeidsstokken, utviklet Telenor en ny rekrutteringsstrategi med det formål å rekruttere flere kvinner til sine lederstillinger. Begrunnelsen for fokuseringen på likestilling i selskapets ledelse, var i større grad enn tidligere basert på et ønske om den beste kompetansen for å kunne bli konkurransedyktige. Argumentasjonen er dermed snudd fra å utnytte de tilgjengelige menneskelige og faglige ressursene på en bedre måte, til behovet for mangfold i ledermiljøene. Argumentet om at flere kvinner i lederstillinger vil føre til mangfold, tar utgangspunkt i at kvinner og menn representerer ulike egenskaper, kunnskaper og holdninger etc. Dette er en dreining i forståelsen av hva kjønn er og består av. Denne dreiningen av strategi - mot personlige kvaliteter og egenskaper - forklarer Larsen med at flere kvinner har de formelle kvalifikasjonene som trengs for å

bli leder. Dette har ført til nye måter å forklare kjønnskjevhetene i ledelsen på. Fokuset ble nå mer rettet på hvordan ledelse blir praktisert (Larsen 1999: 119-121).

Fondas har foretatt en studie av ledelsesidealer slik de fremstår i ledelseslitteraturen. Hun mener at kvaliteter som kulturelt blir sett på som feminine har dukket opp i tekster om ledelse (Fondas 1997: 257). Hennes studie av ledelseslitteraturen tyder altså på at det har skjedd en feminisering av det maskuline lederbildet (Storvik 2002 c: 273).

Ifølge Fondas er en utbredt oppfatning at kvinner er empatiske, hjelpsomme, omtenkssomme, mer interessert i egalitært samarbeid fremfor et hierarki og i større grad enn menn er opptatt av andres behov. Kvinner oppfattes også som mer sensitive for mellommenneskelig samhandling og mer opptatt av det som er best for fellesskapet. Det er ofte slik at når vi kaller noe *feminint* eller *maskulint*, er det fordi vi kulturelt sett forbinder det med kategoriene kvinne og mann (Fondas 1997: 260).

Fondas er opptatt av å finne ut hvilke typiske kvinnelige egenskaper som blir fremhevet i den nye ledelseslitteraturen, og for å finne ut dette har hun tatt for seg tre bøker. Hun har vært spesielt opptatt av språket og hvilke temaer som blir tatt opp i disse bøkene. Ved å granske en tekst kan man både lese hva som blir sagt, og "lese" hva som ikke nevnes (Fondas 1997: 262).

Forfattere som i dag skriver om ledelse, argumenterer for at ledere må tilegne seg nye egenskaper fordi større konkurranse har gjort tradisjonelle lederstiler ineffektive (Fondas 1997: 258). Et utbredt tema i slike tekster er at lederen må overlate noe av kontrollen til andre medarbeidere. Videre står det ofte at ledere ikke må kommandere og kontrollere, men heller prøve å få sine medarbeidere til å lære og til å utvikle seg. Ledere skal nå dele sitt ansvar med andre og være åpne og redusere usikkerhet gjennom å stå sammen og samarbeide (Fondas 1997: 264-265). Ledere blir altså gjennom disse bøkene oppfordret til å fokusere på det å hjelpe andre medarbeidere til å utvikle seg. Dette representerer et skifte for de ledere som tidligere har hatt fokus på individualitet og konkurranse. Et annet tema som ofte dukker opp i den nye ledelseslitteraturen, er at ledere må bli flinkere til å bygge mer meningsfulle forhold med et større nettverk av mennesker. Idealet er nå å skape et forhold til andre som er basert på samarbeid. Dette er verdier som kulturelt sett er assosiert med feminine egenskaper, fordi man tenker seg at

kvinner i større grad enn menn verdsetter forhold til andre mer enn selvhevdelse (Fondas 1997: 266-268). I kapittel 5 skal vi se på hva våre ledere legger i begrepet ledelse.

Fondas oppsummerer med at disse tre bøkene, og andre tekster som tar for seg ledelsesarbeid, vektlegger feminine egenskaper når de beskriver hvordan lederne bør være. Slike tekster fungerer som bærere av feminine trekk ut mot en stor gruppe av ledere. Ved å benytte seg av feminine karakteristikk når de skriver om ledelse, bidrar disse forfatterne til at ledere og organisasjoner tar til seg de praksiser som beskrives, slik at de til slutt institusjonaliseres. Når forfattere som skriver nye lærebøker om ledelse og ledelsesarbeid i større grad benytter seg av feminine karakteristikk i beskrivelsene av den nye typen leder, vil dette også føre til en større kulturell omveltning (Fondas 1997: 269-270).

Til tross for at det er mange såkalte feminine kvaliteter som er rammeverket for mye av ledelseslitteraturen som skrives i dag, er det ingen av forfatterne som eksplisitt skriver ordet *feminint*. Ved heller å benytte seg av metaforer distanserer de seg selv fra det de faktisk beskriver, nemlig den feminiserte lederrollen. Fondas stiller spørsmålsteget ved at disse forfatterne bruker klare feminine bilder, men aldri selvet ordet *feminint*. Hun mener at årsaken til dette ligger i poststrukturalistiske perspektiver, fordi man her finner viktigheten av ord og retorikk i organisasjonsdiskursen. For poststrukturalister er det gjennom språket man kjemper om hvilken mening som er tilskrevet ord og uttrykk som ofte blir tatt for gitt, som for eksempel *organisasjon* og *ledelse*. Poststrukturalister mener at språket og diskurser i svært stor grad danner institusjonelle praksiser og måter å gjøre ting på. Med andre ord har det skrevne ord stor påvirkning på hvordan *man gjør ting*. Det har også en innvirkning på den generelle virkelighetskonstruksjonen (Fondas 1997: 271-272).

Fondas hevder altså at feminiseringen fremstår som en uerkjent dimensjon ved ledelsesidealet. Den bemerkes ikke i ledelseslitteraturen, fordi den ville ødelegge idealets status. Av den grunn kan det stilles spørsmålsteget ved om det egentlig er fruktbart å bruke begrepet feminisering i denne sammenhengen. Fondas sitt poeng er jo at dette nye ledelsesidealet ikke generelt oppfattes som mer feminint enn det tidligere idealet (Storvik 2002 b: 223).

2.7 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet tatt for oss den teoretiske rammen for vår oppgave. Først presenterte vi tidligere forskning på kjønn, ledelse og organisasjon. Under dette punktet har vi sett på studier som omhandler om kvinner og menn har ulike lederstiler og årsaken til at det er så få kvinnelige ledere. Deretter har vi tatt for oss diskursbegrepet i lys av kjønn og ledelse. Her har vi sett på hvordan vår forståelse av verden formes av måten vi snakker om det på. Videre har vi tatt for oss den konstruktivistiske tilnærmingen til kjønn, organisasjon og ledelse. Til slutt har vi redegjort for forskning på kjønn og ledelsesdiskursen, hvor vi har sett på hvordan kjønn og ledelse har blitt diskutert opp gjennom årene. Vårt datamateriale vil altså bli sett i lys av denne foreliggende teoretiske rammen.

I neste kapittel skal vi gå over til å presentere oppgavens metodologiske utgangspunkt.

3 Metodologi og metode

3.1 Innledning

Vi skal i dette kapitlet begrunne og drøfte vårt valg av metode og våre fremgangsmåter. Først går vi gjennom utformingen av undersøkelsen og herunder begrunner vi vårt valg av en kvalitativ tilnærming, samt valg av kvalitativt forskningsintervju som datainnsamlingsteknikk. Deretter beskrives vår fremgangsmåte ved innsamling av data: Hvordan vi fikk kontakt med bedriftene, utvalg av ledere og utforming av intervjuguiden. Vi gir også en beskrivelse av selve intervjusituasjonen. Til slutt tar vi for oss analyseprosessen, der vi går igjennom bearbeidelsen av intervjudata og hvordan vi har analysert den ferdige intervjuteksten, samt etiske aspekter ved hele prosessen.

3.2 Utforming av undersøkelsen

3.2.1 Valg av kvalitativ tilnærming

Thagaard påpeker at kvalitative metoder går i dybden og fokuserer på betydning, mens kvantitative metoder prioriterer utbredelse og antall. Begrepet kvalitativ vil si at man vektlegger prosesser og mening (Thagaard 1998: 16). Siden vi var interessert i ledernes meninger og erfaringer omkring kjønn og ledelse, ble derfor en kvalitativ tilnærming et nærliggende valg.

Kvalitative metoder kjennetegnes også ved at de har en stor grad av fleksibilitet (Repstad 1993: 12). Vi ønsket å ha muligheten til å følge opp temaer som dukket opp underveis og ikke ha et helt fastlåst opplegg.

3.2.2 Valg av kvalitativt forskningsintervju som datainnsamlingsteknikk

For å belyse vår problemstilling valgte vi å utføre kvalitative intervju. Thagaard nevner dette som en av flere kvalitative datainnsamlingsteknikker. En slik form for samtale er spesielt egnet dersom man ønsker informasjon om hvordan enkeltpersoner opplever sin livssituasjon og hvordan de forstår sine erfaringer (Thagaard 1998: 12).

Valg av intervju ga oss mulighet til å fange opp ikke-verbale signaler, tonefall, ordvalg og pauser som kunne være av betydning i analysen. Intervju gir dessuten rom for å få utdypet svarene nærmere og unngå misforståelser som kan oppstå underveis, noe som ikke er mulig i en spørreskjemaundersøkelse. Vi ønsket å gå i dybden mer enn i bredden.

En innvending som er blitt rettet mot intervjumetoden, er at den fokuserer for mye på enkeltmenneskers meninger og overser sosiale og materielle strukturer og rammevilkår. Til tross for dette er det ikke noe argument mot intervjumetoden, men en påminnelse om at man bør være bevisst på dette under analysen og tolkningen av materialet. Ren observasjon av handlinger vil ikke gi informasjon om aktørens verdensbilde og meningen de legger i sine handlinger (Repstad 1993: 57). Handlinger kan tolkes på mange ulike måter, og av den grunn vil det som regel være oppklarende å få aktørenes egne tanker rundt sine handlinger (Repstad 1993: 58). Siden vi var ute etter ledernes forestillinger og meninger omkring kjønn og ledelse, ble ikke observasjon noen passende metode i vår studie. Hadde vi derimot vært interessert i å finne ut av hvordan lederne faktisk ledet, ville observasjon vært en mer egnet og fruktbar metode.

En spørreskjemaundersøkelse går mer i bredden, og har som oftest faste svaralternativer. Dette vil heller ikke være en egnet metode i forhold til vår problemstilling, fordi da får ikke de intervjuede mulighet til å bruke sitt eget språk og sine egne ord. Vi er ute etter ledernes subjektive og eventuelt intersubjektive meninger, tanker og opplevelser, ikke hvordan virkeligheten er ”objektivt” sett. Vår problemstilling var avhengig av at vi under intervjuene kunne komme med spørsmål som dukket opp underveis og at de intervjuede kunne få uttrykt det de ønsket i forhold til tema. Av den grunn ville det i vårt tilfelle ikke passet å bruke spørreskjema.

En intervjusamtale er en spesiell form for samtale, hvor interaksjonen ikke er så anonym som når en person svarer på et spørreskjema (Kvale 1997: 73). Det kan for enkelte være negativt at man ved intervju mister anonymitet overfor forskeren, siden det foregår ansikt til ansikt. Noen kan da ha vanskeligheter med å åpne seg helt, spesielt hvis det er veldig personlige temaer. Som forsker er det viktig å tenke over om de intervjuede forteller ut fra hvordan de ønsker å fremtre og bli oppfattet, eller om de faktisk er åpne og ærlige. Hvis de intervjuede er mest opptatt av å opptre korrekt for forskeren og ikke

”miste ansikt”, så kan intervju på den måten være begrensende. Dette var imidlertid ikke noe vi direkte erfarte som problematisk, men under intervjuene var vi veldig bevisste på å skape en trygg atmosfære, så ikke situasjonen skulle oppleves som stressende eller ubehagelig.

3.3 Fremgangsmåte ved innsamling av data

3.3.1 Kontakt med bedriftene

I begynnelsen så vi for oss at det var tilstrekkelig å kontakte ledere i en bedrift, men kom etter hvert frem til at det ville være mest interessant å intervjuere ledere i to bedrifter. Som Repstad uttrykker det, vil en sammenlikning, altså komparativ metode, ofte gi god grobunn for å oppnå gode analyser. Dette begrunnes med at både evnen til å iakttå og fortolke har en tendens til å bli skjerpet når man sammenligner miljøer med hverandre (Repstad 1993: 24). Ragin beskriver en måte å sammenligne på, som i større grad fokuserer på likheter, i stedet for mangfold (Ragin 1994: 105). Dette gjelder også i vårt tilfelle, siden vi valgte å sammenligne to bedrifter som har slektskap til samme bransje. Det kan likevel vise seg at lederne i disse to bedriftene har ulike oppfatninger om kjønn og ledelse, i og med at den ene av bedriftene fremstod som å ha et større fokus på fornyelse og på å være i utvikling (jf. kapittel 4).

Valget falt på bransjen ”bank og finans”, fordi vi der hadde kontakter. Vi prøvde først noen andre bedrifter, men fikk erfare at det dessverre var svært vanskelig å få innpass i bedrifter hvor man ikke hadde noen bekjentskaper. Vi benyttet oss derfor av våre kontakter, som gjorde denne prosessen enklere for oss.

Vi tok kontakt med vår bekjent via telefon, som var en av topplederne i bedrift A, og fortalte om formålet med vår undersøkelse. Han var meget positiv og interessert, så vi fikk umiddelbart innpass i bedriften. Det tok litt tid før vi helt fikk bestemt oss for hvilken bedrift vi skulle sammenligne med, men vår kontakt kom med et forslag til en bedrift som hadde slektskap til samme bransje. Valget falt på denne bedriften (B) og det at vår kontakt kjente toppledelsen der, var nok en fordel. Vi tok kontakt med en av direktørene i bedrift B og sendte henne en prosjektbeskrivelse, samt hva vi ønsket å

intervjue om. Hun viste stor interesse for opplegget og gav oss innpass til å foreta intervjuer.

Intervjuene i bedrift A ble gjort i løpet av mars og april 2003. I bedrift B ble ikke intervjuene utført før i mai 2003, fordi det her tok noe lenger tid å skaffe ledere til intervju.

De utvalgte bedriftene var ulike med hensyn til omfang og antall ansatte. De var også lokalisert i to ulike byer. En grundigere beskrivelse av bedriftene vil bli gitt i kapittel 4.

3.3.2 Utvalg av ledere

Noe av fordelene med å være to er at man har mulighet til å innhente et større datamateriale. Repstad (1993: 71) påpeker imidlertid at dersom man intervjuer veldig mange, kan analysen fort bli overflatisk, og da vil formålet med et kvalitativt forskningsprosjekt falle bort.

Vi bestemte oss for å intervju ni ledere i hver bedrift, altså 18 ledere til sammen. I utgangspunktet hadde vi planlagt å intervju åtte mellomledere i bedrift A og åtte mellomledere i bedrift B. Men vi kom frem til at det også ville være interessant å intervju ledere på høyere nivå. Vi intervjuet derfor en toppleder fra bedrift A, samt en toppleder fra bedrift B, i tillegg til mellomlederne. Vi ønsket at lederne skulle komme fra ulike avdelinger i bedriftene. De intervjuede hadde derfor varierte arbeidsoppgaver og ulik grad av ansvar knyttet til stillingene sine.

I henhold til vår problemstilling var det naturlig at vi skulle intervju like mange menn som kvinner. Dette gjorde vi i begge bedriftene. Vi fikk hjelp med å komme i kontakt med potensielle intervjukandidater. Kriteriene våre var altså at det skulle være en lik fordeling av mannlige og kvinnelige ledere fra ulike ledernivåer og ulike avdelinger. Ut fra disse kriteriene var det våre kontakter som plukket ut hvilke ledere det var hensiktsmessig å intervju. Ulempen med dette er at man kan risikere å få personer som er plukket ut av den grunn at de vil gi et mest mulig positivt bilde av bedriften.

Vi sendte et skriv om vårt prosjekt via e-mail til vår kontakt i bedrift A, hvor vi informerte om undersøkelsens formål og spurte om de utvalgte lederne kunne tenke seg å

bli intervjuet. De ble her informert om at det var frivillig, at de kunne trekke seg når som helst i prosessen og at det var helt anonymt. Alle lederne vi kontaktet var villige til å la seg intervju. Det kan ha hatt en viss påvirkning at skrevet ble sendt via vår kontakt, dermed kom forespørselen fra e-mail adressen til en av bedriftens toppledere. Kanskje de ikke hadde vært så positive til å la seg intervju, dersom vi selv hadde tatt direkte kontakt med lederne? Vår kontakt, i tillegg til oss selv, understreket overfor lederne som ble spurt at det var en undersøkelse uavhengig av bedriften, men det kan kanskje virke mindre frivillig når henvendelsen går via en av deres toppledere.

At all vår kontakt med de intervjuede gikk via en av deres toppledere, kan derfor ha hatt betydning for det datamaterialet vi har samlet inn. Det kan ha ført til at vi ikke ble sett på som nøytrale, men en av ledernes ”spioner”, selv om vi understreket at vi var helt uavhengige av bedriften da vi presenterte oss. Vårt helhetsinntrykk etter alle intervjuene var imidlertid at de ikke oppfattet oss som noen som var sendt fra ledelsen for å få ”inside information”. Dette følte vi oss trygge på, fordi de intervjuede var veldig åpne og virket ikke redde for å si ”for mye”. Vi synes at datamaterialet vårt tyder på dette, selv om vi selvsagt ikke kan være helt sikre på at ingen har oppfattet oss som toppledelsens ”spioner”.

Vi vil videre i denne oppgaven bruke ordet ”intervjuede”, hvor vi legger betydningen av både ”respondent” og ”informant”. Dette har vi valgt å gjøre fordi lederne forteller både om sine meninger og holdninger til temaet, samtidig som de også *beskriver* seg selv som ledere.

3.3.3 Utforming av intervjuguide

Intervjuguidens formål er å gi generelle retningslinjer for hvordan man skal gjennomføre og styre samtale (Grønmo 1996: 78). Da vi begynte arbeidet med intervjuguiden hadde vi allerede klart for oss hvilke temaer vi ønsket å finne mer ut av. Vi utarbeidet en intervjuguide på grunnlag av en foreløpig problemstilling. De utvalgte temaene representerte intervjuguidens fire hovedbolker. Under disse hovedbolkene hadde vi spørsmål som vi forsøkte å uttrykke i en så muntlig form som mulig, først og fremst fordi vi ønsket at intervjuet skulle bære preg av å være en uformell samtale. Dette mente vi

kunne bidra til at de intervjuede hadde lettere for å åpne seg. Til å begynne med stilte vi noen spørsmål som dreide seg om hvilke oppfatninger de hadde om ledelse generelt. Den andre hovedbolken i guiden tok for seg spørsmål som omhandlet ledernes forestillinger om kjønn i bedriften. Tredje hovedbolk hadde spørsmål som gikk på deres oppfatninger om betydningen av kjønn i forhold til ledelse. Den siste bolken omhandlet hvordan de forstod sin egen lederrolle (se vedlegg 1).

Et forskningsintervju kan ha forskjellige strukturingsgrader. Noen intervjuer er helt åpne og konsentrerer seg om enkelte temaer, mens andre er mer velorganiserte og følger et oppsett med standard spørsmålsformuleringer (Kvale 1997: 74). Vi valgte å gå for en halvstrukturert intervjuguide, fordi vi ønsket å sammenligne svarene. Helt åpne intervju ville derfor ikke passet. Dette hindret oss derimot ikke i å samtidig være fleksible og åpne for endringer underveis. Kvale poengterer at ved valg av halvstrukturert intervju har man mulighet til å følge opp uforutsette tråder fra intervjupersonen, og til å stille spontane spørsmål (Kvale 1997: 67). Vi hadde mulighet til å endre på spørsmål og stille ulike oppfølgingsspørsmål, alt ettersom hvordan den enkelte intervjusituasjonen utviklet seg. Vi stilte spørsmålene i intervjuguiden i nokså lik rekkefølge i hvert intervju, men var fleksible når det ble snakket om temaer ulikt fra den rekkefølgen vi hadde satt opp.

Intervjuene var videre strukturert slik at vi startet med å stille enkle bakgrunnsspørsmål, og tok de mer holdningspregede spørsmålene etter hvert. På slutten av intervjuet rundet vi av med litt småprat, for å unngå en brå avslutning dersom de intervjuede hadde ”mer på hjertet” etter at båndopptakeren ble slått av. Dette blir av Kvale (1997: 76) kalt for ”debriefing”.

Underveis i intervjuprosessen ble noen spørsmål lagt til, mens enkelte ble kuttet ut. Det viste seg at det var enkelte spørsmål som var mer eller mindre relevante etter hvilken bedrift vi intervjuet i. Dette bidro til at intervjuguiden til dels var under stadige endringer gjennom prosessen. Vi passet samtidig på at det ikke ble gjort for mange endringer slik at det ikke lenger var mulig å sammenligne materialet. I noen tilfeller var det enkelte interessante spørsmål som dukket opp først etter vi hadde foretatt noen av intervjuene, noe som resulterte i at ikke samtlige fikk disse spørsmålene. Der hvor dette er tilfelle, vil vi imidlertid kommentere det i analysen. Sammenligningsgrunnlaget vil da være noe svakere.

3.3.4 Intervjusituasjonen

De intervjuedes reaksjoner på intervjusituasjonen preges av hvordan vi som forskere fremstår for dem. Forskerens personlige egenskaper, kjønn, alder og sosial bakgrunn kan påvirke interaksjonen mellom intervjuer og informant (Thagaard 1998: 91). Når intervjuer og informant har samme kjønn, kan en ha et grunnlag for en felles plattform. Det kan føre til et fellesskap som igjen kan føre til en åpenhet. Når intervjueren er kvinne og den som intervjues er mann kan intervjuet bli preget av en såkalt kjønnsdikotomisering. Fordelen med å være et annet kjønn enn informanten, er at man kan bruke sin posisjon som utenforstående til å stille spørsmål ved det som ses på som selvfølgeligheter av personer av samme kjønn (Thagaard 1998: 93-95). Vårt kjønn kan ha hatt betydning for den informasjonen vi har fått. De fleste av de intervjuede var svært åpne, men det er vanskelig å si om det skyldtes at vi var kvinner. Det kan også avhenge av om det oppstår en god kjemi mellom forsker og den intervjuede. Vi fikk ikke inntrykk av at kvinnene var mer åpne enn mennene.

Siden vi var kvinnelige intervjuere tenkte vi over at vi fort kunne bli oppfattet som tilhenger av påstanden ”kvinner er bedre ledere enn menn”. Hvis noen av de intervjuede har oppfattet det slik på grunn av vårt kjønn, kan det ha påvirket svarene de har gitt oss. Hvis dette er tilfelle kan det hende at spesielt de mannlige lederne kommer i forsvarsposisjon og får behov for å fremheve hvor dyktig mannlige ledere er. Dette var imidlertid ikke noe vi erfarte direkte, men som vi var forberedt på at kunne skje. Det var derfor viktig for oss å være bevisste på hvordan spørsmålene vi stilte kunne bli oppfattet.

Før vi gikk i gang med intervjuene tenkte vi over om vi kom til å bli tatt på alvor. Vi var relativt unge i forhold til dem vi intervjuet, og de var ledere og vi ”bare” studenter. Men de viste stor interesse for vår oppgave og mange av de intervjuede hadde reflektert en del rundt temaet før de ble intervjuet. Vi fikk inntrykk av at de var oppriktig interesserte og vi følte oss ikke underordnet. Vårt inntrykk var at intervjusituasjonen var preget av likeverdighet.

Vi vurderte også om vi begge skulle være tilstede under selve intervjuet. Kunne det virke skremmende at vi var to og på den måten føre til mindre åpenhet? Vi kom frem til at siden en av oss alltid holdt seg litt i bakgrunnen under intervjuene, ville det antakeligvis ikke virke skremmende. Vi fikk ikke inntrykk av at noen av de intervjuede

syntes det var ubehagelig at vi var to til stede. De hadde blitt informert om dette på forhånd, så de var forberedt på intervjusituasjonen. Fordelen med at vi begge var til stede var at vi følte oss mer trygge på at vi ikke skulle gå glipp av verdifull informasjon. Den ene av oss gjorde alltid observasjoner og skrev notater, så den andre kunne konsentrere seg fullt og helt om intervjusituasjonen. Notatene som ble skrevet under intervjuet var en oppsummering av det som ble sagt, om hvordan intervjusituasjonen artet seg, relasjonen mellom forsker og den intervjuede og ikke-verbal atferd, som gester og ansiktsuttrykk. Den av oss som satt i bakgrunnen kunne komme med innspill i form av oppfølgingsspørsmål som dukket opp underveis. Hvem som utførte intervjuet og hvem som tok notater lot vi gå på rundgang. I og med at ingen av oss var særlig erfarne intervjuere, var det til stor hjelp å ha muligheten til å kunne gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger, særlig etter de første intervjuene. Vi var ikke begge til stede under tre av intervjuene, da dette av praktiske årsaker ikke lot seg gjøre.

Til tross for at vi var to under intervjuet, bestemte vi oss for å ta intervjuene opp på bånd. Det er en sikkerhet i forhold til å få så korrekte gjengitte sitater som mulig i oppgaven. Repstad poengterer at om man baserer seg bare på å skrive notater, kan man fort bli for opptatt av å skrive ned det som blir sagt, slik at man ikke helt klarer å plukke opp løse tråder i svarene og stille oppfølgingsspørsmål (Repstad 1993: 62).

Før hvert intervju fortalte vi de intervjuede om formålet med oppgaven og spurte om tillatelse til å ta opp intervjuet på bånd. Samtidig understreket vi at opptakene ville bli slettet umiddelbart etter at vi var ferdig med å analysere datamaterialet. Samtlige av de intervjuede samtykket til at vi tok opp intervjuet på bånd. I tillegg spurte vi de intervjuede om de hadde noen spørsmål før vi satte i gang med å intervju. Dette kaller Kvale (1997: 75) for ”briefing”.

Til tross for at fordelene med båndopptaker er mange, kan den også ha sine negative sider. Båndopptakeren kan virke forstyrrende på de intervjuede og gjøre situasjonen kunstig. Ingen av lederne vi intervjuet viste noen usikkerhet i forhold til båndopptakeren.

Widerberg vektlegger betydningen av å foreta intervjuer på arbeidsplassen til dem man skal intervju, for å få et helhetsinntrykk. Det kan gi opplevelser og informasjon som kan være av betydning både for intervjuene og for den etterfølgende analysen (Widerberg

2001: 94). Vi valgte derfor å utføre intervjuene på de intervjuedes arbeidsplass, som medførte at vi fikk innblikk i lokalene og miljøet deres. Vi syntes det kunne være nyttig i forhold til å forstå intervjupersonene våre bedre. Intervjuet foregikk enten på vedkommendes eget kontor eller inne på et møterom. Vi fikk stort sett sitte i fred, for både kolleger og annen bakgrunnsstøy. De intervjuede hadde satt av godt med tid slik at det ikke var andre avtaler som lå i bakgrunnen og presset på tiden. Intervjuene var av forskjellig varighet, alt fra en halv time til en time.

Når man intervjuer ledere kan det være en fare for å få innstuderte, forberedte foredrag, preget av organisasjonens offisielle syn (Repstad 1993: 68). Vårt helhetsinntrykk etter intervjuene var imidlertid at de ikke prøvde å være ”organisatorisk korrekte”. Lederne fremstod som åpne og det var ingen av dem som uttrykte at de ikke ønsket å svare på noen spørsmål vi stilte dem. Enkelte av de intervjuede hadde noen uoverensstemmende synspunkter, som kan skyldes at de misforsto spørsmålet, at vi oppfattet feil eller at de sa det de trodde var mest riktig å svare. Dette er noe vi tok i betraktning i analysen av intervjuene.

Vi brukte av og til fortolkende spørsmål, ved at vi ga uttrykk for vår tolkning av det som ble sagt, for å forhindre misforståelser. I tillegg stilte vi oppfølgingsspørsmål der vi følte det var nødvendig med mer utdypende svar (jf. Thagaard 1998: 84). Det at vi var to under nesten alle intervjuene, var en sikkerhet i forhold til at vi begge kunne stille oppfølgende spørsmål og avklare eventuelle misforståelser.

Lederne vi intervjuet fikk tilbud om å lese oppgaven når den ble ferdig og alle ønsket dette. Etter at vi hadde utført alle intervjuene, var oppfatningen hos oss begge at vi var fornøyd med hvordan intervjuene hadde gått. Intervjusatmtalen forløp likevel ikke like godt med alle. Noen av de intervjuede syntes det var for vanskelige spørsmål og klarte av den grunn ikke å reflektere så mye rundt enkelte tema. Andre var nokså ordknappe av natur. Dette er i seg selv av betydning for analysen av vårt datamateriale.

3.3.5 Å skrive to sammen

Det å skrive to sammen er ikke en veldig vanlig måte å skrive masteroppgave på. Det viste seg at vi hadde svært sammenfallende interesser i forhold til tema og fant dermed ut

at det kunne være fruktbart å samarbeide om oppgaven. Det gav også muligheten til å innhente et større datamateriale, noe som vi tenkte ville bli mer interessant.

Å være to som skriver sammen kan påvirke resultatet. Den største utfordringen ligger i det å opprettholde ”den røde tråden” gjennom hele oppgaven. For å mestre dette, har vi gjort det slik at vi har samarbeidet om hele oppgaven. Vi har kontinuerlig sendt kapitler til hverandre for å gi kommentarer og gjøre forbedringer. Det er lett å lese seg ”blind” på sitt eget materiale, så dette viste seg å være en gunstig måte å samarbeide på.

En fare når man er to som skriver sammen, er at analysen i stor grad kan bære preg av dette. Vi er to individer med ulike erfaringer som kan påvirke hvordan vi har lest og tolket intervjuutskriftene. På den annen side, kan dette også være en styrke. Det kan vise seg interessante forskjeller med hensyn til hvordan man tolker materialet. Til tross for at vi har hatt like ideer i utgangspunktet, har vi likevel ulike måter å tilnærme oss materialet på. Dette er en grunn til at vi begge har arbeidet grundig med hverandres tekst, nettopp for å kvalitetssikre og ikke minst for å danne oss et helhetsperspektiv.

3.4 Analyseprosessen

3.4.1 Fra tekst til tolkning

Da vi transkriberte intervjuene skrev vi også inn eventuelle tenkepauser, latter etc., for å få med den riktige stemningen rundt det som ble sagt. Dette var nyttig da vi gikk i gang med analysen av datamaterialet. Stort sett var intervjuopptakene av god kvalitet, men enkelte av lederne snakket litt lavt og noen få ganger var det papirer eller andre ting som forstyrret for hva som ble sagt. I utgangspunktet delte vi transkriberingen mellom oss og tok halvparten hver, men var det dårlig kvalitet på opptaket hørte vi begge igjennom intervjuene for å sikre oss at transkriberingen ble riktigst mulig i forhold til det som ble sagt. Et par steder var det umulig å høre enkelte ord, men det var såpass lite at vi likevel forsto helheten. Av den grunn mener vi at dette ikke har hatt noen innvirkning på kvaliteten av intervjuet, siden det bare var noen få ord som var utydelige i noen setninger.

Selv om vi delte transkriberingen mellom oss, endte vi opp med å lese gjennom alle intervjuutskriftene begge to. Vi kom frem til at det var nødvendig for at vi begge

skulle få den fulle og hele oversikten. Dessuten så vi på det som en fordel å være to som leste gjennom transkriberingen, for i størst mulig grad å sikre oss mot å overse verdifull informasjon. Kvale (1997: 136) påpeker at ved å benytte flere tolkere på samme intervju, kan det bidra til å oppnå en viss kontroll av vilkårlig eller partisk subjektivitet.

Etter at alle intervjuene var transkribert, tok vi en nøye gjennomgang av materialet for å se etter likheter og forskjeller i svarene vi fikk fra lederne. Vi sammenlignet hvordan alle de intervjuede hadde svart under hvert av temaene i vår intervjuguide og trakk frem vesentlige utsagn. Thagaard kaller dette for temasentrert analyse, som har til hensikt å gi en dyptgående forståelse av de utvalgte temaene. Kritikken som har blitt rettet mot en slik analyse er at den ikke ivaretar et helhetlig perspektiv, fordi informasjon om de enkelte temaer løsrives fra sin opprinnelige sammenheng. For å unngå dette er det viktig å vurdere utsagn fra et enkelt intervju i forhold til intervjuet som helhet. En forutsetning for en slik analyse er at informasjonen fra de ulike informantene kan sammenlignes (Thagaard 1998: 149, 150, 162). Når vi sammenlignet, så vi først etter om det var forskjeller i hvordan de kvinnelige og mannlige lederne svarte, for så å sammenligne bedriftene på tvers.

Som forsker har man et ansvar for å ikke misbruke den tilliten man har opparbeidet med den man intervjuer. Det innebærer for eksempel å ikke presentere tolkninger av dataene som av den intervjuede kan virke krenkende på noen måte (Thagaard 1998: 103). En løsning kan være at man som forsker forklarer overfor intervjupersonen hvilket faglige ståsted man har, slik at grunnlaget for tolkningene blir klarere (Thagaard 1998: 123). Vi kom frem til at det var viktig at ingen andre enn den intervjuede selv skal kunne kjenne igjen egen identitet. Vi har forsøkt å anonymisere de intervjuede så mye som mulig og bare tatt med det som er nødvendig av bakgrunnsinformasjon i forhold til vår problemstilling. For å få frem ledernes egne oppfatninger og erfaringer, som er formålet med oppgaven, ønsket vi å bruke sitater hyppig i analysen. Dette ble også gjort for å legge til rette for at leseren kan gjøre seg opp en egen mening, da sitatene som ligger til grunn for tolkningene blir gjengitt i teksten.

De sitatene vi har brukt i oppgaven har blitt endret til en normalisert skriftlig form. Det er ikke ønskelig å gi en ordrett gjengivelse av muntlige språk under intervjuene, da dette ofte blir usammenhengende og kan føre til uetisk stigmatisering av

enkelte personer eller grupper (Kvale 1997: 106). Vi har også brukt en del lange sitater fordi vi foretar en meningsanalyse. Vi har sett etter sentrale ord og uttrykk som går igjen i ledernes oppfatninger om kjønn og ledelse.

3.4.2 Refleksjoner rundt prosessen

”Validering avhenger av den håndverksmessige kvaliteten på undersøkelsen, hvor funnene kontinuerlig må sjekkes, utspørres og tolkes teoretisk” (Kvale 1997: 167). Det er ikke bare selve undersøkelsen som må kontrolleres, man må også ha et kritisk blikk på seg selv i forskerrollen. Man må være kritisk til egne tolkninger (Kvale 1997: 168). Dette er noe vi forsøkte å følge opp underveis i tolkningsprosessen. Vi tenkte over om vi hadde tolket ledernes svar riktig og om vi hadde stilt de rette spørsmålene i intervjuene. Når det gjelder spørsmålene i intervjuguiden er dette selvsagt ikke noe man kan forandre på i ettertid, men noe man kan reflektere over underveis i tolkningsprosessen.

Da vi startet denne undersøkelsen, var vi begge bevisste på å gå inn i intervjusituasjonen med åpenhet og et ønske om å vite hva de intervjuede opplevde og erfarte rundt kjønn og lederskap. Vi hadde reflektert over våre oppfatninger på forhånd og forsøkte så godt vi kunne og være oppmerksomme på dem. Vi hadde nok også i startfasen visse antakelser som vi ikke var oppmerksomme på før etter en tid ut i intervjuprosessen. For eksempel trodde vi at de mannlige lederne kom til å være mindre positive når det gjaldt kvinner som ledere etc. Det er klart at slike holdninger og forutinntatttheter kan ha farget våre analyser noe, men i og med at vi i stor grad ble kjent med våre fordommer underveis i prosessen, mener vi imidlertid at dette ikke har hatt noen særlig negativ innvirkning på vår analyse.

I tillegg til at man som forsker må gå inn i seg selv og forsøke å finne ut hvilke fordommer man faktisk har (uten at man ofte er klar over det på forhånd), er det også visse ting ved selve utførelsen av undersøkelsen man senere ser at kunne vært gjort annerledes (men ikke nødvendigvis bedre). I ettertid har vi sett at det er enkelte spørsmål som det kunne vært svært interessant og hatt med i intervjuguiden. Dette er situasjoner man som forsker må regne med at oppstår, ettersom man tilegner seg mer kunnskap på området man utforsker. Vi tror imidlertid ikke at vi kunne gjort noe annerledes i

startfasen, en slik prosess vil alltid være fulgt med læring og økt kunnskap, både om tema man studerer og om seg selv i forskerrollen. At det dukker opp andre interessante vinklinger underveis er jo nettopp noe av det som beviser at man har oppnådd mer og dypere kunnskap på sitt felt. Jo mer kunnskap vi har tilegnet oss underveis, jo flere spørsmål og ideer har dukket opp.

3.5 Etiske aspekter

Thagaard (1998: 21-24) påpeker at det er tre hovedprinsipper for etisk ansvarlig forskning, og disse er: informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser forskningen kan ha for deltagerne.

Når det gjelder informert samtykke, innebærer det at den som intervjues har rett til å få vite formålet med undersøkelsen og hovedtrekkene i prosjektet, slik at de har mulighet til å tenke over fordeler og ulemper med å delta (Thagaard 1998: 21). Vi informerte lederne både da vi henvendte oss for å spørre om de ønsket å la seg intervju (jf. punkt 3.3.2) og i forkant av alle intervjuene. Dette ble gjort for å sikre at det ikke var noen misforståelser. Det må likevel påpekes at det ikke lar seg gjøre å fortelle alt om prosjektet da kvalitative studier er preget av en viss fleksibilitet. Denne fleksibiliteten gjør at vi som forskere ikke helt kan si hvordan forskningsprosessen kommer til å utvikle seg, og vår studie har endret seg noe underveis. De intervjuede kjenner antakeligvis heller ikke til de strategiene vi har brukt for å tolke og analysere vårt datamateriale. Som en følge av dette er ikke de intervjuedes samtykke basert på fullstendig informasjon (Thagaard 1998: 22).

Prinsippet om konfidensialitet vil si at all informasjon fra dem man intervjuer må behandles omhyggelig. Dette innebærer blant annet at de intervjuede må anonymiseres og at ingen utenforstående får innsyn i datamaterialet (Thagaard 1998: 22-23). Vi har anonymisert de intervjuede med fiktive navn og ikke oppgitt eksakt alder. Kjønn og ledernivå har vi tatt med fordi det er relevant i forhold til vår problemstilling. Utdanning har vi valgt å ta bort av hensyn til anonymiteten og da det ikke er relevant i forhold til vår problemstilling.

Et tredje etisk aspekt er knyttet til de konsekvenser forskningen kan ha for deltakerne. Dette innebærer at man som forsker må passe på at det ikke får uheldige konsekvenser å delta i forskning (Thagaard 1998: 24). Vi mener at vår studie ikke vil ha uheldige virkninger på de intervjuede. De intervjuede vil nok kjenne seg igjen i sitatene. Dette kan føre til at enkelte av de intervjuede ikke er enig i våre tolkninger av deres uttalelser og at de føler seg fremmedgjort, men det er vanskelig å unngå siden de ikke kjenner til analyse- og tolkningsstrategiene som blir brukt.

3.6 Avslutning

Vi har i dette kapitlet drøftet våre metodevalg og fremgangsmåter. I forhold til vår problemstilling har vi begrunnet vårt valg av en kvalitativ tilnærming, samt hvorfor intervjuet var den mest egnede metoden for å samle inn datamateriale.

Vi har gått gjennom hvordan vi kom i gang med intervjuprosessen og hvordan vi har bearbeidet vårt materiale. I tillegg har vi diskutert hvordan det har vært å skrive to sammen, og utfordringer knyttet til dette. Vi har også tatt for oss de etiske aspektene som er knyttet til hele forskningsprosessen.

4 Organisasjonene

4.1 Innledning

Som bakgrunn for intervjuene skal vi i dette kapitlet gi noen faktaopplysninger om begge bedriftene og en beskrivelse av deres oppbygning og struktur. Disse opplysningene stammer fra ulike former for tilgjengelig materiale som blant annet strategiplaner, verdihåndbøker, organisasjonskart, årsrapporter og diverse tallmateriale.

4.2 Presentasjon av bedriftene

Bedrift A

Denne bedriften er en sparebank med virksomhet helt tilbake til tidlig 1800-tallet. Organisasjonen har en stab på 345 årsverk og hadde ved utgangen av året 2003 en forvaltningskapital på rundt 18 mrd kroner. Totalt har banken ca. 100 000 personkunder og ca 7000 næringslivskunder. Dette gjør den til en av landets største sparebanker. Av bankens ansatte er det rundt 50 % kvinner og 50 % menn og gjennomsnittsalderen ligger på rundt 45 år. Det er imidlertid få kvinner i ledende stillinger, bare rundt 20 %. Og kun 1 av 24 stillinger på det øverste nivå er besatt av en kvinne. Banken har derfor som strategisk målsetting å øke antall kvinner i ledende stillinger. Målet er at dette tallet skal økes til 40 % innen utgangen av 2012. Bedriften hadde derfor innledet et prosjekt kalt ”Kvinner i ledelse”. Dette var et prosjekt der samtlige kvinner i banken, som ikke var ledere, hadde muligheten til å søke seg til. Etter grundige intervjuer ble det av 20 søkere plukket ut 6 kvinner som skulle delta på opplegget. Disse har fått hver sin mentor. Det ble gitt uttrykk for at dette prosjektet hadde stort fokus fra ledelsens side og høy prioritet hos personalavdelingen som stod for den praktiske gjennomføringen. I og med at prosjektet var nyoppstartet på intervjuetidspunktet hadde de ikke enda rukket å gjøre seg noen erfaringer, men forventningene var imidlertid høye.

Banken har organisert virksomheten i et hovedkontor og avdelingskontorer. På hovedkontoret sitter konsernledelsen som består av tre personer, administrerende direktør, viseadministrerende direktør og konsernbanksjef. I tillegg finner vi fagavdelinger som økonomi, personal, IT, kreditt, valuta, finans, juridisk etc. Dette er

avdelinger som arbeider med oppgaver både for konsernledelsen og for avdelingskontorene.

Bankens kunderettede virksomhet skjer gjennom avdelingskontorer og filialer spredt rundt om i bankens markedsområde. Disse kontorene ledes av en avdelingsbanksjef og har de fleste nødvendige fullmakter til å ta lokale beslutninger. Resultatene fra avdelingskontorer følges opp av konsernledelsen gjennom blant annet bruk av forskjellig IT- og ledelsessystemer.

Det er tre ledelsesnivåer i bedriften. Som nevnt ovenfor er konsernledelsen sammensatt av tre personer. Ledelsesnivået under dem består av banksjefer som er fordelt rundt på de ulike avdelingskontorene, samt fagsjefer på hovedkontoret. Det laveste ledelsesnivået omfatter nestledere på de ulike avdelingskontorene.

Bedriften har et klart verdisett, som blant annet går ut på at den skal være personlig, dyktig, lokal og entusiastisk. Videre heter det at korte beslutningsveier er en av bedriftens styrker og at en verdibasert bedriftskultur skal øke konkurransefortrinnet. Bedriften ønsker å oppfattes som en ansvarlig og entusiastisk bidragsyter overfor næringsliv og privatpersoner i landsdelen og de enkelte lokalsamfunn.

Bedrift B

I denne bedriften utførte vi andre runde med intervjuer. Dette var en større bedrift enn den foregående, og med slektskap til samme bransje. Selve bedriften hadde 45 års erfaring med store og komplekse utviklings- og driftsoperasjoner. Den hadde flere ulike avdelinger. Avdelingen hvor vi foretok våre intervjuer ble kalt "bank og finans". I denne avdelingen var det på intervjutidspunktet 662 ansatte, hvorav 72 % var menn og 28 % var kvinner. I den øverste ledergruppen var det 10 menn og 4 kvinner. På nivået under, blant seksjonssjefene, var det 22 menn og 8 kvinner. Blant avdelingssjefene var 22 av lederne menn og 6 av dem var kvinner. "Vår" avdeling drev med programvareløsninger og tjenester fortrinnsvis for bank- og finansvirksomheter.

I denne avdelingen er det fire ulike ledernivåer. På det øverste nivået er leder for forretningsvirksomheten. På nivået under befinner ledere for forretningsenhetene seg. Deretter er det seksjonsledere og på laveste ledernivå er det ulike avdelingsledere. I flere

av forretningsenhetene er det en flat organisasjonsstruktur hvor det kun er nivåer som omfatter til og med seksjonsledere.

Denne bedriften har det siste året arbeidet med hvordan de ønsker å fremstå i forhold til kunder og markedet. De har utviklet en merkevareplattform, som består av kundeløfter og verdier. Bedriften definerer sin konkurranseposisjon med tre verdibegreper som angir den personligheten de etterstreber. Disse verdiene skal prege bedriftens aktiviteter og samtidig også være beskrivende for hvordan de ønsker at kundene skal oppfatte dem. De benytter seg av stikkord som ”ressurssterk, inspirerende og nær” for å ordlegge sine verdier. I forhold til at bedriften er ressurssterk heter det videre at de har bred erfaring og er en stor bedrift med nordisk forankring. De ønsker å være kjennetegnet av å være en bedrift i utvikling og fornyelse. Det poengteres videre at stikkordet ”nær” er en viktig faktor for å differensiere bedriften fra andre aktører på markedet. De dokumenterer nærhet gjennom måten de har organisert bedriften på og hvordan de arbeider internt i forhold til kunder. De understreker at det er kort vei mellom ledelse og medarbeidere i denne bedriften, noe som bidrar til at de skal sikre sine kunder raske beslutninger.

Fellestrekk ved begge bedriftene er at de har et verdisett som er beskrivende for hvordan de ønsker å bli oppfattet utad. Det som kan sies å være forskjellig er at bedrift B i større grad vektlegger at de ønsker å være kjennetegnet av å være en organisasjon i utvikling. Bedrift A derimot er en bank, som er kjent for å være en noe mer konservativ bransje. Det var i begge bedriftene færre kvinnelige ledere i forhold til mannlige, særlig på høyere nivåer.

4.3 Presentasjon av de intervjuede

Bedrift A

I denne bedriften var de intervjuedes alder alt fra 35 til 55 år. Det var variasjon i forhold til antallet mennesker de hadde ansvar for. En leder hadde ansvar for var bare en person, mens det høyeste var 280 mennesker. Ledernes ansiennitet i bedriften, strakk seg fra 2 år til 34 år. Enkelte av lederne hadde vært ledere i bedriften i 22 år, mens andre kun hadde vært ansatt som ledere i 2 år.

Bedrift A				
Navn	Alder	Antall år jobbet i bedriften	Antall år som leder	Ansvar for antall mennesker
Aleksander	50 årene	27	22	280
Isak	40 årene	18	18	10
Nikolai	40 årene	20	7	6
Robert	50 årene	34	19	15
Tobias	50 årene	18	14	9
Helen	50 årene	27	20	50-60
Karoline	30 årene	19	2,5	2
Lise	40 årene	21	8	1
Mariann	40 årene	2	2	5

Bedrift B

Alderen til de intervjuede i denne bedriften strakk seg fra 35 til 55 år. Antall mennesker lederne hadde ansvar for, varierte fra 8 til 650 mennesker. Enkelte av de intervjuede hadde jobbet i bedriften i om lag 22 år, mens andre ikke hadde vært der lenger enn 2 år. De hadde vært ledere i alt fra 3 til 20 år.

Bedrift B				
Navn	Alder	Antall år jobbet i bedriften	Antall år som leder	Ansvar for antall mennesker
Emilie	40 årene	8	5	18
Isabell	40 årene	22	10-12	23
Marie	50 årene	2	20	30-40
Madelen	50 årene	9	3	150
Sofie	40 årene	18	18	170
Daniel	40 årene	3,5	20	8
David	30 årene	9	4	12
Mattias	40 årene	22	15-16	108
Oskar	40 årene	21	20	650

Del 2

5 Hva kjennetegner synet på ledelse?

5.1 Innledning

I dette kapitlet tar vi for oss delspørsmålet: Hva kjennetegner synet på ledelse blant de kvinnelige og mannlige lederne? Herunder har vi to underspørsmål. Underspørsmål 1: Hva legger lederne i begrepet ledelse? Underspørsmål 2: Hva mener lederne er viktigst av faglig dyktighet og personlige lederegenskaper for å være en god leder?

5. 2 Hva legges i begrepet ledelse?

Vi skal i det følgende ta for oss hvordan lederne snakket om ledelse, og hva de la i det å *lede*. Vi ønsket å finne ut av hva slags verdier de satte høyest, og hvilke egenskaper de mente man måtte ha for å være en dyktig leder.

Bedrift A

Lederne i denne bedriften svarte svært likt da vi spurte dem om hva de la i begrepet ledelse. Det å motivere, sette mål og følge opp medarbeidere, var temaer som gikk igjen hos mange av dem. Det ble også vektlagt å drive avdelingen mot de mål som var satt. Mange av dem påpekte også at en leders oppgave var å skape en god atmosfære og trivsel blant sine kolleger. Isak sitt sitat er illustrerende:

Ledelse har med stimulering å gjøre, altså det å jobbe med mennesker, skape klima og en ro hvor man får ting til å skje. Det samspillet mellom medarbeidere opplever jeg at har mye med ledelse å gjøre. Det er også viktig for meg å skape en atmosfære med entusiasme og fart (Isak).

Her nevner Isak at å lede er knyttet til samspill med medarbeiderne, og at ledelse er å skape et arbeidsmiljø hvor det er både bevegelse og ro. Det å skulle motivere sine medarbeidere var også svært viktig for mange av lederne.

(...) Man må ha evne til å motivere. Hvis du klarer å få medarbeidere til å gjøre en god jobb med glede, da mener jeg at du i utgangspunktet er en god leder (Karoline).

I ledelse ligger jo dette med å motivere medarbeiderne. Dette med å i en grad styre, stake ut kursen, sette mål, følge opp, gå for resultater, informasjon og dette med å utvikle kompetansen (Robert).

Karoline og Robert bruker ordet motivere i to meninger. Karoline mener at å motivere er å være resultatorientert, da medarbeideren helst skal gjøre en god jobb. Hun peker også på medarbeiderens sinnsstemning, og at en leder skal motivere medarbeideren til å gjøre jobben med glede. Roberts bruk av ordet motivere kan tolkes som å strukturere medarbeiderens arbeid. Felles for både Karoline og Robert er at begge fokuserer på at en leders motivering bør resultere i resultater og godt utført arbeid.

Hovedinntrykket vi sitter igjen med, er først og fremst at de menneskene de ledet var svært viktige. Ingen av dem uttrykte at det var lederen som skulle bestemme og stå for samtlige beslutninger alene. Ingen autoritære trekk ble trukket frem som viktig hos en leder. Tvert imot skulle en leder støtte sine medarbeidere og hjelpe dem frem til gode resultater. Dette kan ses i sammenheng med det Fondas (1997) kaller en feminisering av ledelseslitteraturen. Hun viser til at forfattere som i dag skriver om ledelse, argumenterer for at nye egenskaper trengs for å tilpasse seg den store konkurransen. Et utbredt tema i slike tekster er at lederen må overlate noe av kontrollen til medarbeiderne (jf. kapittel 2.6). Dette kan kanskje bety at ledelseslitteraturen som til enhver tid blir skrevet, har en relativt stor påvirkningskraft på hva lederne mener er en god leder. Hva som karakteriserer en dyktig leder, er et ideal i stadig endring. Som Fondas (1997) skriver, er disse idealene noe man som leder må forholde seg til for å være konkurransedyktig i en slik posisjon.

Videre var det heller ingen utpregede forskjeller mellom kjønnene i forhold til hva de la i begrepet ledelse, det var en svært enhetlig konsensus blant lederne om hva som var viktig ved god ledelse. Både blant mannlige og kvinnelige ledere var trivselsskapning, stimulering og motivering sentrale elementer.

Bedrift B

Både blant de kvinnelige og mannlige lederne var det en utbredt oppfatning om at ledelse dreide seg om å bringe det beste ut av hver medarbeider, og legge til rette slik at bedriften nådde sine mål. Det ble gitt uttrykk for at det var ledernes oppgave å hjelpe medarbeiderne til å nå målene, og at idealet var å nå dem i felleskap. Flere av dem påpekte at ledelse ikke bare handlet om få bedriften til å tjene penger, men at begrepet hadde en videre betydning. Slik uttrykte Isabell seg:

Jeg kunne sagt at det viktigste ved å være leder, det var å levere resultater som gjør at bedriften tjener mest mulig penger, det er klart det er en del av det, men det er mye mer enn det også. Ikke minst så sitter det 23 mennesker i denne avdelingen, med mye utdannelse, mye kunnskap og mye kompetanse, og få dem til å yte sitt beste og også ha det ok, det er en viktig del av jobben (Isabell).

Isabell påpeker her at å være leder innebærer et fokus på økonomiske forhold, men at det også er en leders jobb å se til at medarbeiderne har det bra.

Det var flere som nevnte at det var viktig å legge forholdene til rette for medarbeiderne, slik at de ønsket å yte sitt beste. Det å lede gjennom andre var sentralt. Madelen mente at en slik måte å lede på bidro til at folk ble mer kreative og syntes det var moro: *"Jeg tror at hvis det er moro, så jobber folk, de er kreative, de er aktive, altså her er det moro å være"* (Madelen).

De mannlige lederne i denne bedriften skilte seg ikke mye fra de kvinnelige lederne når det gjaldt hva de la i begrepet ledelse. Det kom tydelig frem at det var viktig å tilrettelegge og motivere for at avdelingen skulle nå de planlagte målene. *"Ledelse er å være en coacher, det å følge opp, å tilrettelegge, motivere og stimulere"* (Daniel). Oskar var opptatt av å få et team til å fungere:

Det er å få et team til å fungere, få rette personer til å ha rett, kall det gjerne kjemi med andre personer, slik at du faktisk får ut noe ekstra. Det er veldig mye av ledelse sånn generelt, under der ligger veldig mye. Jeg er mye mer opptatt av at selskapet vokser og utvikler seg, enn egentlig at en kunde eller en enhet gjør det veldig bra. Det er summen som jeg på en måte har ansvar for (Oskar).

Oskar påpeker at det å være leder dreier seg om å få til et godt samarbeid mellom mennesker, slik at selskapet vokser. Han sier at han som leder har ansvaret for ”summen”, noe som kan bety at han mener en leder egentlig har det overordnede ansvaret.

Det var heller ikke i denne bedriften noen vesentlige forskjeller mellom de kvinnelige og mannlige lederne i forhold til hva de la i begrepet ledelse. Ordene motivasjon og tilrettelegging fremgikk som svært sentrale, samt det å lede gjennom andre.

Sammenfatning

Vi har ovenfor sett nærmere på hva de intervjuede la i begrepet ledelse, og hvilke ledelsesidealer som var rådende. I begge bedriftene var det enkelte nøkkelord rundt ordet ledelse som var fremtredende. Blant annet ble det å motivere medarbeidere sett på som vesentlig. Dette hang sammen med økt arbeidsproduktivitet og bedriftene oppnådde sine økonomiske mål.

Kjønn hadde ingen betydning i forhold til hvordan lederne snakket om ledelse i vår studie. Hvordan lederne snakket om ledelse, var svært likt i begge bedriftene. Som du Gay (1996) tenker seg, er begrepet ”ledelse” et konstruert begrep og de egenskapene som definerer ledelse, er noe som er gjeldende i en spesifikk tidsperiode (jf. kapittel 2.5). Med andre ord kan en årsak til at lederne i begge bedriftene hadde svært like oppfatninger omkring ledelse, være fordi de rett og slett beskrev de gjeldende idealene som eksisterer i dag. En annen grunn til at det var en bred konsensus blant lederne i forhold til dette, kan være fordi de leser mye av den samme ledelseslitteraturen. Ifølge Fondas (1997) er et utbredt tema i mange slike bøker at lederen skal overlate noe av kontrollen til medarbeidere, samt at lederen skal hjelpe medarbeidere til å utvikle seg (jf. kapittel 2.6).

Ifølge Storvik er det å studere hva slags ledelsesidealer ledere har, spennende på den måten at det sier noe om hvorledes folk mener at forholdene på arbeidsplassen både *er* og *bør* være. Hun mener videre at disse oppfatningene påvirkes av flere forhold, deriblant ledelsesideologier som lederne for eksempel leser i ulike former for ledelseslitteratur (Storvik 2002 (a): 8).

Som Widerberg skriver er det ikke alltid like lett å vite om det som blir snakket om er uttrykk for faktiske forhold, eller om utsagnene handler om måter å forstå ting på

(Widerberg 2001: 138). Dermed er det ikke sikkert at lederne leder på den måten de beskrev for oss. Det kan også være slik at det råder en form for ledelsesdiskurs, altså et sett med overbevisninger om hvordan en god leder burde være. At så mange av de intervjuede trekker frem ord som å motivere, stimulere og støtte sine medarbeidere, kan være et tegn på at det er slik en leder er forventet å lede og ikke nødvendigvis slik de faktisk leder.

5.3 Personlige lederegenskaper eller faglig dyktighet?

Hvilke egenskaper man mener en god leder skal inneha, dreier seg om hva man anser en leder for å være. Man vektlegger faglig dyktighet hvis man er av den oppfatning at en leder først og fremst skal ha et høyt faglig kunnskapsnivå. Et slikt syn innebærer at ledelse er noe som kan læres. Hvis man derimot vektlegger at en leder skal være en som er flink til å behandle mennesker og fungere som en motivator, er gode menneskekunnskaper det man hovedsakelig ønsker at en leder skal ha. I en slik forståelse er det strid om denne egenskapen eller disse kunnskapene kan læres. Et annet syn er at en leder bør ha både faglige kunnskaper og evnen til å lede andre (Evdahl 1998: 27).

Ifølge Byrkjeflot har ledelse utviklet seg fra en hierarkisk form for styring til en mer samordnet ledelsesform. Det er ikke lenger tilstrekkelig for en leder å vise at han er dyktigst på sitt område, men derimot er det blitt viktigere med ledere som klarer å se helheter og som er i stand til å samarbeide til tross for ulike interesser (Byrkjeflot 1997: 419). Det som nå er blitt viktigst ved ledelse er verdier og en form for kulturledelse (Byrkjeflot 1997: 426).

Videre skriver Byrkjeflot at ledere som ønsker anseelse i dag, i tillegg må vise at de har kompetanse på sitt lederområde, og fremstå som handlingsorienterte og representative. I det virkelige liv vil det være vanskelig for en leder å oppfylle alle de krav som settes, derfor er ofte det beste å foreta en avveining og heller kombinere forskjellige ledelsesidealer (Byrkjeflot 1997: 420).

Vi spurte lederne om hvordan de vektla personlige lederegenskaper og faglig dyktighet i lederrollen. Var det ene mer sentralt enn det andre for å være en god leder, eller var en kombinasjon nødvendig? At lederne i stor grad vektla å motivere da de skulle

fortelle oss hva de la i begrepet ledelse (jf. kapittel 5.2), kan gi grunn til å tro at de også vil mene at det er de personlige lederegenskapene som er viktigst hos en god leder.

Bedrift A

De fleste lederne i bedrift A mente at personlige lederegenskaper var viktigst, men at man også måtte ha den faglige plattformen i bunn for å kunne kommunisere med sine medarbeidere og diskutere fag i en overordnet forstand. Det ble i tillegg påpekt at det kom an på hva slags type jobb man hadde og på hvilket nivå man befant seg som leder.

Blant de kvinnelige lederne var det enkelte som vektla de personlige lederegenskapene mye, men det ble også understreket at det var viktig å inneha en viss faglig kompetanse for å kunne diskutere fag med sine medarbeidere, men at man derimot ikke trengte å være noen fagekspert. Mariann forklarte det slik:

Som leder skal man jo ikke gå inn å gjøre alle oppgaver. Det er jo de som sitter i de enkelte oppgavene som er dyktige på det. Men selvfølgelig er det greit å gå i diskusjoner med de på fag også, men samtidig er det de som kan faget mye bedre enn det jeg kan (Mariann).

Mariann mener altså at en leder ikke skal gjøre alle oppgaver. Det kan virke som om hun mener at en leder skal ha et mer overordnet ansvar i forhold til sine medarbeidere.

En del av dem påpekte at det å ha personlige lederegenskaper dreide seg om evne til å samarbeide. Lise sa følgende:

En kombinasjon av både faglig og personlig kunnskap er viktig synes jeg. Det er klart at du kan sitte med veldig god kompetanse, men hvis du ikke klarer å, holdt jeg på å si, være en person som folk ikke kan forholde seg til og som har problemer med å jobbe sammen med, så hjelper det ikke med den faglige kompetansen hvis ikke du kan jobbe sammen med dem. Så en kombinasjon er viktig (Lise).

Lise mener altså at personlighet og evne til å jobbe sammen med andre mennesker er viktig, først og fremst for å få til et godt samspill mellom ledelsen og arbeidstakerne.

Helen skilte seg noe ut blant de kvinnelige lederne. Hun mente at den faglige dyktigheten var viktigst: *”Jeg tror det skal veldig mye til å gjøre en like god jobb gjennom erfaring i forhold til det å skaffe seg en god faglig bakgrunn”* (Helen). Hun var den eneste blant de kvinnelige lederne som uttrykte at den faglige dyktigheten var viktigst. Det at hun var kvinnelig leder på høyt nivå kan ha hatt betydning for hennes

oppfatning. Det er mulig at det at hun var kvinne kan ha gjort at hun har måttet stå faglig sterkere enn andre mannlige ledere som har klatret oppover karrierestigen. Hennes utsagn kan sees som et tegn på at hun har måttet kjempe hardt for å komme dit hun er i dag, og at det har krevd svært god faglig kompetanse fra hennes side. Her kan det trekkes en parallell til det Kanter (1993) skriver om at kvinner i en token-situasjon ofte må jobbe dobbelt så hardt i forhold til menn for å vise sin kompetanse (jf. kapittel 2.2.3).

På lik linje med de kvinnelige lederne, mente også flesteparten av de mannlige lederne at det var en kombinasjon av både faglig kompetanse og personlige lederegenskaper som var viktige egenskaper for en leder. Det var nødvendig å ha den faglige kompetansen som grunnlag, slik at man kunne diskutere fag med de ansatte. Men man klarte derimot ikke å være en god leder hvis man kun var faglig dyktig. Det ble sagt at det også var svært viktig for en leder å ha sosial intelligens, og evner til å samarbeide og motivere. Slik uttrykte Tobias seg:

Du greier ikke å være en god leder kun på faglig dyktighet, hvis du mangler den andre biten, den sosiale intelligensen og dette med å kunne ta ansvar, dette med å kunne motivere andre mennesker. Hvis ikke det er på plass, så hjelper det ingenting med faglig dyktighet. Det er min oppfatning (Tobias).

Tobias peker her på viktigheten av å ha sosiale antenner og å kunne motivere. Han nevner også det å ta ansvar. Tobias mener at det ikke er tilstrekkelig å være dyktig i sitt fag, men at man også må ha disse andre evnene.

Nikolai mente i likhet med Tobias at de sosiale evnene var viktige. Han var av den oppfatning at en person som var faglig dyktig, ikke nødvendigvis trengte å være en god leder. En person som var svært innadvendt eller personlig usikker ville ha problemer med å være en god leder: ” *Det går jo veldig hånd i hånd, men jeg tror at en person som er faglig dyktig, ikke nødvendigvis trenger å bli en god leder*” (Nikolai).

Isak syntes bedriften hadde gått fra en situasjon der den faglige dyktigheten var viktigst til en situasjon der de personlige egenskapene var blitt mer betydningsfulle. De hadde gått fra et fagregime til et medarbeiderregime. Han mente man generelt burde ha kompetanse innenfor den bransjen man jobbet i, men at man ikke trengte spisskompetanse i alle fag for å være en god leder.

Jeg vil nok si det sånn at vi har gått fra en situasjon hvor faglig dyktighet var den viktigste kvaliteten, til en situasjon at du kan si at personlige lederegenskaper, eller på en måte utøvelse av en mer medarbeiderorientert ledelsesrolle er blitt viktigst (Isak).

Dette utsagnet stemmer overens med hva mange av lederne la i begrepet ledelse, nemlig det at menneskene man ledet var i stadig større fokus nå enn tidligere. Vårt hovedinntrykk er at det ikke var noen forskjeller mellom kjønnene i forhold til hva de vektla av personlige lederegenskaper og faglig dyktighet. Det fremgikk av svarene de gav oss at en kombinasjon av begge deler var å foretrekke.

Bedrift B

De fleste av de intervjuede gav uttrykk for at det var en forutsetning at man som leder i bedriften hadde en viss grad av faglig kompetanse for å kunne klare å gjøre jobben sin tilfredsstillende. Det var mange komplekse diskusjoner og tunge løsninger som gjorde at man overordnet måtte forstå de områdene man holdt på med. Derimot gav ingen uttrykk for at man måtte være fagekspert. Selv om faglig dyktighet så ut til å veie tyngst i denne bedriften, så ble det påpekt at det ikke var tilstrekkelig for å bli betegnet som en god leder. Mange av lederne mente at en kombinasjon av både faglig dyktighet og personlige lederegenskaper var viktig for å oppnå respekt som leder.

Majoriteten blant de kvinnelige lederne mente at faglig dyktighet var det viktigste, selv om de også påpekte at man måtte ha visse personlige lederegenskaper for å være en god leder. Det var også noen som mente at det kom an på hva slags type bedrift man jobbet i hvorvidt den faglige dyktigheten var viktigst eller ikke. Når de skulle forklare hvorfor den faglige dyktigheten var viktigst, ble det ofte påpekt at det var fordi man måtte forstå det man ledet og være i stand til å kommunisere med sine medarbeidere. Isabell uttrykte seg slik:

I denne bedriften, så vet jeg at en viss grad av faglig dyktighet for meg som leder, er en forutsetning for meg hvis jeg skal klare å gjøre jobben min ordentlig (...) Begge deler må være på plass, men det er viktig med faglig kompetanse hvis du skal være leder og fungere her i alle fall. Men jeg tror egentlig det gjelder i mange bransjer (Isabell).

Isabell sier her at hennes faglige bakgrunn er viktig for at hun kan lede godt, men påpeker også at det er nødvendig med ”begge deler”, altså at man også er i stand til å kommunisere med sine medarbeidere.

Marie mente følgende da vi spurte henne om hvilken betydning hun mente faglig dyktighet hadde i forhold til personlige lederegenskaper: *”Det er litt avhengig av hva slags type bedrift (...) Her betyr faglig dyktighet mye (...) Hvis du kan en del om faget, så gjør du jobben din mye bedre da”* (Marie). Marie påpekte også at ledelse hadde mye med menneskehåndtering å gjøre.

Som den eneste blant de kvinnelige lederne, vektla Emilie de personlige lederegenskapene litt mer enn den faglige dyktigheten. Hun begrunnet dette med at bedriften tidligere var preget av lite skolerte ledere som var mer teknisk rettet. Emilie gav uttrykk for at hvordan man leder er blitt et viktigere tema i bedriften nå i forhold til tidligere, og at det ikke lenger var tilstrekkelig å kun være dyktig på sitt fagfelt.

Blant de mannlige lederne i denne bedriften, var det også slik at faglig dyktighet hovedsakelig ble vektlagt i forhold til de personlige lederegenskapene. Men det var også mange av dem som mente at dette forholdet kom an på hva slags type bedrift man jobbet i. Daniel beskrev bedriften som en kunnskapsbedrift, og dermed mente han at den faglige kompetansen var viktig.

I kunnskapsbedrifter hvor du har høyt utdannede folk under deg, så tror jeg du mister autoritet hvis du ikke har faglig tyngde. Du må ha kunnskap om det du jobber med. Du trenger ikke ha en formell utdanning, men du må vise at du har kunnskap og forståelse for det (Daniel).

For Daniel er den faglige dyktigheten svært viktig. Han påpeker at dette gjelder i kunnskapsbedrifter, hvor det er mange mennesker med høy utdanning og at man som leder mister autoritet hvis man ikke har noen faglig kompetanse. Det kan med andre ord bety at han mener det kommer veldig an på i hvilken type bedrift man jobber, i hvor stor grad den faglige kompetansen er viktig.

Også blant de mannlige lederne ble det påpekt at den faglige tyngden var viktig for å kunne diskutere fag med sine medarbeidere. Mattias mente at man ikke kunne være leder i denne bedriften uten å ha en viss faglig innsikt i hva det dreide seg om.

Oskar var den av de mannlige lederne som skilte seg litt ut fra de andre. I større grad enn de andre mannlige lederne, mente han at en kombinasjon av både faglig dyktighet og personlige lederegenskaper var av betydning for en leder. Han mente at personlige lederegenskaper var viktig for å få et team etablert, men at man også måtte ha en viss faglig basiskunnskap. Men han understreket at dette også kom an på hvilket nivå man var leder. Han var av den oppfatning at fag var viktigere for ledere på lavere nivåer, der det foregikk mest produksjon. Oskar hadde jobbet lenge i bedriften og erfart at folk med gode fagkunnskaper hadde hatt en tendens til å bli ledere. Men han uttrykte at dette sjelden hadde vært vellykket. Dette kan være en grunn til at han vektla personlige lederegenskaper en hel del, som dette sitatet viser:

Vi er en bransje som tradisjonelt sett har hatt veldig mange gode fagfolk og gjort ledere av dem, og det har sjeldent vært vellykket i det lange løp. I IT- selskaper er det vanlig at det skjer på de laveste nivåene. Holdningen er at er du god til å programmere så er du per definisjon god til å lede, og det er faktisk feil. Det skal være litt av begge deler (Oskar).

Oskars erfaring er altså at det ikke er tilstrekkelig å være faglig dyktig for å bli leder. Han mener derfor at en kombinasjon av faglig dyktighet og personlige lederegenskaper er nødvendig.

Det viste seg at mange fremhevet den faglige kompetansen, men det kom også frem at en kombinasjon av fag og personlige lederegenskaper er betydningsfullt for å kunne bli en god leder. Dette synet gjaldt for både de kvinnelige og mannlige lederne.

Sammenfatning

Verken i bedrift A eller B, var det noen forskjeller mellom hva de kvinnelige og mannlige lederne mente var mest betydningsfullt av personlige lederegenskaper og faglig dyktighet. På tvers av bedriftene derimot, var det både likheter og forskjeller. I bedrift A var fokuset først og fremst på at en kombinasjon av faglig kompetanse og personlige lederegenskaper var viktig for en god leder. Mens i bedrift B, var vårt inntrykk at det faglige stod noe sterkere. Argumentet for dette, var blant lederne at det var en kunnskapsbedrift. Både i bedrift A og B ble nødvendigheten av den faglige kompetansen argumentert for ved at det var viktig å kunne diskutere fag med sine medarbeidere. Når det gjaldt de personlige lederegenskapene, var samarbeid et fremtredende stikkord. Ifølge

Storvik vil det variere hva som blir ansett som viktigst, alt ettersom hvor man jobber og hvem som faktisk blir ledere (Storvik (a) 2002: 23).

Det at det ikke var noen kjønnsforskjeller i forhold til dette tema, kan som i kapittel 5.2 tyde på at det råder et sett med overbevisninger om hvordan en god leder skal være i de respektive bedriftene. Det lederne her har beskrevet kan være et uttrykk for hvordan man *burde* tenke i bedriften. Ifølge Billing og Alvesson er en utbredt oppfatning hos mange forfattere at kvinnelige ledere er forskjellige fra mannlige ledere. Ulikhetene som oftest blir fremhevet er at kvinnelige og mannlige ledere har ulike verdier, prioriteringer, interesser etc. (Billing og Alvesson 1989: 53). Men de har ut fra tidligere forskning konkludert med at dette ikke er tilfelle, at det faktisk ikke er store forskjeller mellom kvinner og menn i forhold til ledelse (Storvik 2002 (c): 272-273). Vårt materiale støtter også disse funnene, der det viste seg at det ikke var noen forskjeller i prioriteringer mellom de kvinnelige og mannlige lederne vi intervjuet.

Vi fikk inntrykk av at det i begge bedriftene var blitt et gradvis større fokus på de personlige lederegenskapene, og at det ikke kun var den faglige dyktigheten som var avgjørende for om en leder var god eller ikke. Her kan det trekkes en parallell til det du Gay (1996) beskriver som en endring av organisasjonsformer, nemlig et større fokus på mer fleksible organisasjonsformer og hvor den nye typen leder skal være en karismatisk og oppmuntrende person (jf. kapittel 2.5). Med en slik endring av organisasjonsformer og av hva som er en god leder, kan det tenkes at de personlige lederegenskapene har blitt mer viktig enn den faglige dyktigheten for mange ledere generelt, noe vi også fant i vårt materiale.

5.4 Oppsummering

Hva lederne la i begrepet ledelse, viste seg å være svært likt både på tvers av kjønnene og bedriftene. Mange av lederne brukte ord som å motivere, stimulere og tilrettelegge for å beskrive hvilke egenskaper en god leder skulle ha. Vi fikk inntrykk av at det i begge bedriftene var et sett med rådende oppfatninger om hvordan en leder skulle være og at det var disse oppfatningene lederne gjenga. Siden det er ledernes tanker omkring ledelse vi har spurt dem om, blir det umulig å si om de faktisk leder etter disse idealene.

Både i bedrift A og B, var det svært store likheter mellom de kvinnelige og mannlige lederne i forhold til hva de vektla av personlige lederegenskaper og faglig dyktighet. Men det som viste seg var at personlige lederegenskaper var noe viktigere i bedrift A enn i B, og at faglig dyktighet var noe viktigere for lederne i bedrift B. Innad i hver bedrift viste det seg at det ikke var noen tydelige kjønnsforskjeller. Det kan være grunn til å tro at årsaken til dette er en likhetstankegang i hver bedrift om hva som er viktig ved ledelse. En årsak til at den faglige dyktigheten stod noe sterkere i bedrift B, kan være fordi det lenge hadde vært tradisjon for at hvis man var faglig dyktig, ble man til slutt leder. Vi fikk imidlertid inntrykk av at dette var en tendens som var i ferd med å snu.

I dette kapitlet om hva de intervjuede la i begrepet ledelse, har vi sett at det er svært mange like oppfatninger blant de kvinnelige og mannlige lederne. Det viser seg at de har sammenfallende meninger om hva ledelse dreier seg om, i tillegg til at det er mange likhetstrekk på tvers av bedriftene. Som vi tidligere har skrevet, kan dette tyde på at det eksisterer noen rådende oppfatninger om hvilke egenskaper en god leder bør ha.

6 Forestillinger om kjønn i bedriften

6.1 Innledning

I dette kapitlet skal vi ta for oss delspørsmålet: Hvilke forestillinger har lederne om kjønn i bedriften? Vi har følgende underspørsmål: Underspørsmål 1: Egner kvinner og menn seg til ulike former for arbeid i bedriften? Underspørsmål 2: Opplever lederne noen forskjeller mellom kjønnene i bedriften i forhold til mål og ambisjoner?

6.2 Oppfatninger om kjønn og arbeidsoppgaver

Vi skal nå redegjøre for om de intervjuede syntes kjønn hadde innvirkning på hva slags type arbeid man egnet seg til i bedriften. Vi spurte lederne om dette for å få et bilde av 1) hva som var deres personlige mening og 2) hvordan de oppfattet kjønnsfordelingen i bedriften.

Bedrift A

Ingen av de intervjuede i bedrift A mente at kjønn hadde betydning for hva slag type arbeid man generelt sett egnet seg til. Mange syntes imidlertid at enkelte avdelinger i bedriften var kvinne- eller mannsdominerte. Deres personlige mening var altså at kjønn ikke var bestemmende for hvilke former for arbeid man egnet seg til. Men de syntes at det i bedriften virket som om det hadde betydning, tatt i betraktning kjønnsfordelingen i de ulike avdelingene. Lise mente at kjønn tidligere så ut til å ha hatt innvirkning på hva slags arbeid man hadde i bedriften, men at det ikke lenger var tilfelle etter at de gjennom ”Kvinner i ledelse” - prosjektet (jf. kapittel 4) hadde prøvd å øke antall kvinnelige ledere.

Det var nokså ulike meninger blant lederne om hvordan kjønnsfordelingen i bedriften var. Både Helen og Aleksander mente at det var mannsdominert ved hovedkontoret, men de var ikke av samme oppfatning når det gjaldt bedriftens kundeavdelinger. Aleksander syntes det generelt var en jevnere fordeling av kvinner og menn der, mens Helen ikke delte det synet. Hun mente at bedriftens kundeavdelinger hadde et overtall av kvinner. Karoline sa dette om kjønnsfordelingen i bedriften:

Hvis du ser på bedriften er det tydelig at det er forskjell på hva menneskene gjør. Det har med den høye gjennomsnittsalderen å gjøre. Ting har forandret seg ganske mye fra den tiden da de fleste ble ansatt her. Hvis du ser på vanlig ekspedisjon så er det mest damer, men hvis du går over på litt tyngre jobber er det flest menn. Så lenge vi bare nedbemanner og ikke rekrutterer, er det ikke så lett å få gjort noe med det (Karoline).

Karoline mener altså at det er vanskelig å gjøre endringer som å "avkjønne" ulikt arbeid, så lenge bedriften ikke rekrutterer nye medarbeidere. Følgelig blir de gamle kjønnsmønstrene opprettholdt i bedriften. Flere av lederne påpekte at bedriftens tradisjonelle mønstre og høye gjennomsnittsalder var mye av årsaken til den skjeve kjønnsfordelingen i noen av bedriftens avdelinger og stillinger. Tobias forklarte imidlertid årsaken til de mannsdominerte avdelingene i bedriften slik: *"Kvinnene har vært litt for defensive på egne vegne og ikke vært så flinke til å ta utfordringer som dukker opp"* (Tobias). Tobias gir her uttrykk for at kvinnene er skyld i den skjeve kjønnsfordelingen på arbeidsplassen, da de er mer passive enn de mannlige kollegaene.

Vårt hovedinntrykk her er at ingen av de intervjuede hadde en personlig oppfatning om at kjønn bestemte hvilken type arbeid man egnet seg til. Men ut fra kjønnsfordelingen i bedriftens ulike avdelinger og stillinger, syntes mange at det virket som om det hadde betydning i praksis. Svarene fra lederne når det gjaldt dette, var forholdsvis like. Det var imidlertid ulike meninger om hvilke stillinger og avdelinger i bedriften som var mannsdominert eller kvinnedominert. Dette var i og for seg overraskende siden lederne jobbet i samme bedrift. En kan spørre seg om lederne har ulik oppfatning av kjønnsfordelingen i bedriften, fordi "man ser det man ønsker å se", altså at det er ubehagelig å ta inn over seg at det stor avstand mellom idealer og praksis. Det kan være nærliggende å tro at lederne ikke ønsket å fremstille bedriften som kjønnsdiskriminerende. De fleste av lederne forklarte bedriftens skjeve kjønnsfordeling med bedriftens høye gjennomsnittsalder. Det var ingen utpregede forskjeller i svarene mellom de kvinnelige og mannlige lederne på dette feltet.

Bedrift B

Det var ingen av lederne i bedrift B som mente at kjønn var av betydning for hva slags arbeid man egnet seg til i bedriften. Mange så likevel at det var en skjev kjønnsfordeling i forhold til hvor man jobbet i bedriften.

David syntes det var en jevnere fordeling av kvinner og menn på banksiden, mens i andre deler av bedriften hadde han observert at kvinner og menn jobbet på nokså ulike steder:

Det er flere damer med mer generelle, administrative og produktrelaterte oppgaver. De er sekretærer og sånne ting. Det er forskjell på hvor damer og menn jobber, men jeg synes ikke det er sånn at de egner seg til det ene eller andre (...) Det er de ulike valgene som kvinner og menn gjør når det gjelder yrke, interesser og sånn (David).

David gir i sitatet uttrykk for at årsaken til den skjeve kjønnsfordelingen i bedriften, var menn og kvinners ulike interesser og valg av utdanning. Han påpekte at tekniske utdannelser var preget av en lav kvinneandel, og påvirket dermed kjønnsfordelingen i visse typer bedrifter. Daniel var av delvis samme oppfatning og mente at fordelingen av kvinner og menn i organisasjonen kom av at deres yrke over lengre tid hadde hatt mannlig dominans, og på den måten avspeilet kvinnenenes valg av utdanning. En mulig forklaring kan være at noen av de tradisjonelle kjønnsmønstrene fortsatt er til stede. Dette innebærer at menn ofte har hatt mulighet til andre jobber enn kvinner, og at de tradisjonelt har besatt flere lederposisjoner og ulike stillinger tillagt makt enn kvinner. Dette kan ses i lys av Kanter som hevder at kvinner har posisjoner i arbeidslivet som kjennetegnes ved at de gir færre muligheter for å klatre på karrierestigen (jf. Kvande & Rasmussen (1990), kapittel 2.2.2). I stedet for å påpeke kjønnsforskjeller som ikke representerte likestilling, ser vi her at David og Daniel velger å forklare kjønnsforskjeller med kvinners personlige valg av utdanning.

Flere av lederne bemerket at avdelingene innenfor de mest tekniske og detaljerte systemutviklingsområdene, der programmering var en del av jobben, hadde en sterkere konsentrasjon av menn. Sofie påpekte, i likhet med David ovenfor, at det var flest kvinner i bedriften som jobbet med produktrelaterte oppgaver i bedriften. Hun beskrev slike oppgaver som *”de myke fagene”*.

Marie hadde inntrykk av at kjønn var av betydning når det ble valgt ledere i bedriften: *”Det kan være ledere som foretrekker å velge en mann i stedet for en kvinne helt ubevisst”* (Marie). Maries uttalelse kan muligens tyde på at det er en holdning i bedriften at menn er bedre egnet til å være ledere enn kvinner. Dette kan ses i lys av det Acker (1992) beskriver som en produksjon av kjønnsforskjeller, som kommer til uttrykk

gjennom at man ansetter ut fra en oppfatning om at kvinner og menn egner seg til ulike former for arbeid (jf. kapittel 2.2.1). Isabell derimot, delte ikke dette synet. Hun hadde aldri opplevd at det var noen bevisst holdning fra bedriftens side at kjønn spilte noen rolle for hvilket arbeid man egnet seg til. Marie hadde ikke jobbet så lenge i bedriften som de andre lederne. Hvor lenge man har jobbet i bedriften, kan derfor ha vært en faktor som har spilt inn. Det kan tenkes at Isabell hadde et mer positivt syn på dette, fordi hun hadde vært en del av bedriftskulturen over lang tid og sett forbedring.

Vårt hovedinntrykk av bedrift B er at ingen mente at hvilket arbeid man var egnet til, var avhengig av kjønn, selv om de fleste syntes det kunne se ut til å ha betydning i bedriften. De hadde en felles oppfatning av at det var en sterkere konsentrasjon av menn i de mer tekniske områdene, mens kvinnene jobbet med mer produktrelaterte oppgaver. Det var altså en grunnleggende likhet i svarene som ble gitt, og det var ingen særskilte forskjeller mellom de kvinnelige og mannlige ledernes oppfatninger. Den skjeve kjønnsfordelingen i bedriften, ble av lederne forklart noe ulikt. En oppfatning var at det skyldtes kvinnenenes valg av utdannelse, mens en annen forklaring som ble gitt var at menn rekrutterte menn.

Sammenfatning

I begge bedriftene var det en generell oppfatning om at kjønn ikke var av betydning for hva slags type arbeid man egnet seg til. Derimot syntes mange av lederne at det var en ujevn fordeling av kvinner og menn i deres bedrifts avdelinger og stillinger. Det var altså et avvik mellom hvordan lederne tenkte kjønn og hva de hadde inntrykk av var praksis i bedriften. Det ser altså ut til at den rådende diskursen blant lederne i begge bedriftene, var at *kjønn ikke betyr noe*, mens deres syn på bedriftens praksis var preget av at *kjønn betyr noe*. En grunn til dette kan være at det i vårt samfunn ikke er akseptert å si eksplisitt at kvinner og menn egner seg til forskjellige jobber, eller å si at menn er bedre ledere enn kvinner. Derfor forklares reelle kjønnsforskjeller i bedriften heller med at menn og kvinner velger forskjellig. Eller det begrunnes med høy alder i arbeidsstokken.

I bedrift A ble det nemlig gitt uttrykk for at den skjeve kjønnsfordelingen i deres bedrift, som signaliserte at kjønn betyr noe, ville bli forbedret når det ble rekruttert yngre mennesker. Dette kan tolkes dit hen at ”gamle” holdninger i bedriften om at kjønn har

betydning for hvilket arbeid man egner seg til, ikke lar seg endre med mindre det ansettes nye medarbeidere. Denne oppfatningen ble ikke uttrykt i bedrift B, som ganske nylig hadde vært gjennom en omorganisering. I denne bedriften ble kjønnsfordelingen stort sett, med noen unntak, forklart med menn og kvinners ulike valg av utdanning.

En forklaring på den skjeve kjønnsfordelingen kan altså være at kvinner og menn søker på ulike stillinger, og at det dermed blir en ujevn fordeling av kjønn i bedriften. En annen mulig forklaring kan være at det ansettes ut fra en holdning om at kjønn har betydning for hva slags type arbeid man egner seg til.

I bedrift A var det ulike synspunkter på hvilke stillinger og avdelinger i bedriften som var mannsdominert eller kvinnedominert, mens i bedrift B var lederne av mer lik oppfatning. Det var ingen utpregede forskjeller i svarene til de kvinnelige og mannlige lederne.

6.3 Oppfatninger om ambisjoner hos kvinner og menn

Vi vil her ta for oss lederne oppfatninger om betydningen av kjønn i forhold til mål og ambisjoner. Opplevde de intervjuede noen forskjell mellom kjønnene i bedriften i forhold til karriereplaner?

Bedrift A

Nesten alle lederne i bedrift A ga uttrykk for at det var en forskjell mellom kvinner og menn i forhold til mål og ambisjoner. Det var en generell oppfatning at kvinner ikke var fullt så ambisiøse som menn til å søke seg oppover i systemet.

Lise påpekte at kvinner hadde en høyere terskel for å søke stillinger på høyere nivå, mens menn var mer bevisste på at de ville bli ledere og hadde det som et klart mål. Nikolais erfaring var at kvinnene prioriterte annerledes enn menn når de fikk barn og av den grunn lå litt etter menn i forhold til karriere. En mulig forklaring kan være at kvinner har en annen hverdag, der de ofte er hovedansvarlige for barn og hjem. Da dette skal kombineres med jobb, vil egen karriere fort måtte vike til fordel for familien. Dette gjorde, ifølge Nikolai, at det var vanskelig å få kvinner til å bli ledere: *"Men hvor det sitter, om det er mentalt eller om de opplever at det er fysisk umulig å nå opp, det vet jeg*

ikke altså. Jeg har ikke reflektert så mye over det. Vi har rekruttert noen damer til ledere nå i det siste, men vi er altfor dårlig på det” (Nikolai). Nikolais sitat gir et dobbelt bilde. Han sier at han ikke vet om det er mentalt eller fysisk sett umulig for kvinner å oppnå lederstillinger. Han henter både til at den lave kvinneandelen blant ledere har noe å gjøre med kvinnene selv, men konkluderer på samme tid med at bedriften ikke er så flink til å ansette kvinnelige ledere.

Under ”Kvinner i ledelse” - prosjektet ble det foretatt en spørreundersøkelse blant kvinnene i bedriften. Ifølge Karoline gav undersøkelsen interessante funn der det kom frem at det var få av kvinnene som ønsket seg en lederstilling. De hadde gitt uttrykk for at de var veldig fornøyd med den stillingen de var i: *”Jeg tror faktisk det fortsatt er sånn hos oss at damer ser mer på det at de skal trives, og må ikke på død og liv ha en tittel”* (Karoline). Trives er et ord som gjentas når lederne snakker om kvinners mål og ambisjoner. Det virker som om det var en utbredt oppfatning at kvinners mål med arbeidet var å trives med jobben. Når Karoline sier at kvinner ”må ikke på død og liv ha en tittel”, gir det en negativ undertone i forhold til kvinner og søken etter ”fin” yrkestittel. Kan det være slik at det ikke er akseptert at en kvinne vil ha tittel og status?

Helen var av samme oppfatning som Karoline:

Menn har mer tydelige ambisjoner på egne vegne, mens damer er i større grad opptatt av at de skal trives i jobben. De skal føle at de oppnår resultater, men det må være noe meningsfylt. Alle er sikkert opptatt av det, men det er en nyanseforskjell der mellom kvinner og menn. Det har nok noe med generasjoner å gjøre. Det er viktigere for en mann å ha en tydelig status og tittel (Helen).

Sitatet viser at Helen mener kvinner og menn har ulike mål med sin jobb; kvinnene er mer opptatt av å like jobben, mens menn søker statusen som følger med jobben. Sitatet kan tolkes dit hen at Helen har en tradisjonell forståelse av kjønn. På den andre siden kan sitatet tyde på at hun mener ulike mål og ambisjoner hos kjønnene kan være generasjonsavhengig.

Flere av lederne hadde en oppfatning om at kvinner og menn prioriterte forskjellig og hadde ulike verdier. Aleksander beskrev situasjonen i bedriften slik:

Det er ledere på øverste nivå som selvfølgelig har et ansvar for å rekruttere kvinner oppover i systemet, men jeg har ofte inntrykk av at kvinner prioriterer annerledes. Vi ser

jo at det nesten ikke er menn som jobber deltid hos oss, men veldig mange kvinner. Jeg har et bestemt inntrykk av at det kan være forskjellige mål for karriereutvikling hos kvinner og menn (Aleksander).

Både Aleksander og Mariann begrunnet imidlertid kjønnsforskjellen i forhold til mål og ambisjoner med at bedriften hadde en høy gjennomsnittsalder på 45-50 år og at det dermed var historisk betinget: *”Det er den bedriftskulturen som vi har hatt, og som vi i stor grad har nå, som gjør at forskjellene er der. Vi har nå heldigvis begynt å få en del yngre kvinner”* (Aleksander). Aleksander bruker her ordet *heldigvis* om at bedriften begynner å få inn en del yngre kvinner, som kan tolkes dit hen at han synes det vil være en positiv endring å få flere kvinnelige ledere. Sitatet tyder på at Aleksander mener det er en forskjell mellom den yngre og den eldre generasjonen kvinner når det gjelder mål og ambisjoner. Dette kan tolkes i retning av at han mener den yngre generasjonen kvinner har høyere mål og karriereambisjoner enn sine eldre medsøstre, noe som med tiden vil få kjønnsforskjellene til å forsvinne. Flere av lederne påpekte at siden det nå var mer vanlig for kvinner å ta lenger utdannelse, ville det bidra til å redusere forskjellene mellom kvinner og menn når det gjaldt mål og ambisjoner.

I 70 - 80 - årene hadde banken rekruttert mange nye arbeidstakere, mens det i 90 - årene hadde stått stille. Isak mente at menneskene som ble rekruttert inn på 80 – tallet, var veldig trygghetsorienterte og likte det stabile, noe han syntes viste seg i karriereplanene til de ansatte:

Når det har vært stillinger på et høyere ledernivå, har det vært forholdsvis lite søking av både menn og kvinner i organisasjonen. Jeg tror det har litt sammenheng med at en stor andel av de som jobber her ikke søkte seg inn i organisasjonen for å gjøre en karriere. På den tiden var bank en produksjonsbedrift med mye rutinearbeid. Men hvis vi ser på de som har blitt rekruttert inn fra 1995-96 og fram til nå, så har vi en mye større grad av både gutter og jenter som hele tiden vil videre. Det ser man på de som har vært nokså nyutdannet med en flott utdannelse. Når de har vært noen år i en stilling søker de seg videre. De vil oppleve noe mer. Mens andre som har vært her i 20-30 år, tør ikke å ta det steget, det er for skummelt. Det er bedre å holde seg til det trygge (Isak).

Som sitatet viser er Isaks oppfatning at de som har jobbet i bedriften over lengre tid, ikke har satt seg noe mål om å klatre i systemet. De var fornøyd med den jobben de hadde, da det var *”trygt og godt”*. Den yngre generasjonen derimot, med lengre utdannelse, hadde ifølge Isak høyere mål og ambisjoner med hensyn til karriere og søkte større utfordringer.

Han mente altså at det var hvilken generasjon man tilhørte, og ikke kjønn, som forårsaket forskjellen i forhold til mål og ambisjoner.

Vårt hovedinntrykk av bedrift A er at de hadde en generell oppfatning av at mennene i bedriften hadde høyere mål og ambisjoner enn kvinnene. Det var imidlertid ulike meninger om hva som var årsaken til denne forskjellen. Noen begrunnet kjønnsforskjellen med bedriftens høye gjennomsnittsalder. Det ble da påpekt at de i liten grad hadde rekruttert nye mennesker og at dette preget bedriften på mange måter. Flere av lederne var av den oppfatning at når den yngre generasjonen kvinner ble rekruttert inn i bedriften, ville kjønnsforskjellen i forhold til mål og ambisjoner forsvinne. Det kan virke som om dette var en legitim måte å forklare forskjeller mellom kvinner og menn i bedriften på. Mange av lederne hadde fokus på alder i stedet for kjønn. En annen oppfatning blant noen av de intervjuede, var at årsaken lå hos kvinnene selv. Det ble da påpekt at kvinnene ikke hadde nok ambisjoner på egne vegne, de prioriterte annerledes enn menn, og var ikke så flinke til å søke seg oppover i systemet. Det var altså en stor likhet i ledernes oppfatninger om menn og kvinners mål og ambisjoner, samtidig som svarene var noe mer ulike når det gjaldt hvordan de begrunnet denne kjønnsforskjellen. Det var ingen utpregede forskjeller mellom de kvinnelige og mannlige ledernes svar på dette området.

Bedrift B

I bedrift B mente de fleste av lederne at det var en viss forskjell mellom kvinner og menn i forhold til mål og ambisjoner. De syntes at kvinnene i bedriften generelt var mindre ambisiøse og mindre villige til å gå inn i en ansvarsfull lederrolle. Daniel som også var av en slik oppfatning, mente imidlertid at det var litt avhengig av hvilken "livsfase" man befant seg i:

Jeg tror helt klart at kvinner i en fase når de stifter familie og har barn, naturligvis trekker seg litt fra karrierejaget og tar mer omsorg for familien. Og det tror jeg faktisk er noe som ligger i genene deres. Sånn det er i IT-bransjen nå, tror jeg at hvis du har en kone som legger karrieren litt til side, er det en del menn som tenker at det er viktig å få beholde stillingen sin og gjøre en god jobb. Det kan godt være da at mannen blir litt mer aggressiv på karrieren, for det ligger kanskje i mannen at han skal sørge for mat og hus. Det handler om samspillet i familien, det er en ting som skal ivaretas (Daniel).

Daniel gir i sitatet uttrykk for at kvinner tar mer omsorg for familien, fordi det *ligger i genene* deres. Det virker altså som om han mener det er mer naturlig at kvinner skal ta hovedansvaret for barna. Videre sier han at det *ligger i mannen* at han skal forsørge sin familie, og at det innebærer å jobbe. Dette kan tolkes i retning av at han mener dette er en medfødt egenskap og ikke noe som er kulturelt skapt.

Flere av lederne påpekte at forskjellen mellom kvinner og menn i forhold til mål og ambisjoner, ble spesielt synlig når barn kom inn i bildet. Sofies oppfatning var denne:

Jeg opplever at det er mange kvinner som holder igjen. Det har kanskje litt med hva slags forestillinger og verdier man vektlegger. Mange av mine kvinnelige kolleger går automatisk ned til en 80 % stilling når de har små barn, mens mannen jobber fullt. Altså det gjør man bare for få det til. Det er en selvfølge for dem at de gjør det sånn, det er liksom ikke noe å diskutere. Det er klart det påvirker hvilke roller du påtar deg. Hvis kvinner ikke hadde gjort det, så hadde de kanskje fått tvunget mannfolka til å ta litt større ansvar hjemme, slik at det hadde blitt en mer lik kultur og en selvfølge at alle tok det som skulle gjøres hjemme (Sofie).

Formuleringen ovenfor viser at Sofie mener det er kvinnene selv som ønsker å ha en redusert stilling når de har små barn. Hun sier at kvinnene gjør dette automatisk uten noen diskusjon og ser på det som en selvfølge. I motsetning til Daniel mener Sofie at det er ulike prioriteringer som er årsaken til at kvinner fokuserer på familien også i jobbsammenheng, og hun ser også mulighet for endring av denne praksisen. Mange av lederne hadde en oppfatning om at kvinner som var i en fase der de stiftet familie og fikk barn, trakk seg naturlig fra karrierejaget og tok mer omsorg for familien. Dette kom spesielt til uttrykk ved at mange av kvinnene i den perioden valgte å ha en 80 % stilling, mens mannen jobbet fulltid. Reproduksjonen av denne arbeidsdelingen kan være et eksempel på det Bourdieu beskriver som et ”symbolsk maskineri” (jf. Ellingsæter og Solheim (2002), kapittel 2.2.1). Dette kan også ses i lys av Ackers (1992) påstand om at kvinner som regel ikke kan tilpasse seg organisasjonsreglene i så stor grad som menn, på grunn av forpliktelser til barn og familie (jf. kapittel 2.2.1).

Mange av de intervjuede mente at menn var mer ambisiøse og mer på utkikk etter høyere stillinger enn kvinner. Emilies oppfatning var at menn som regel var mer utålmodige og målbevisste ved at de opparbeidet seg bredde og lagde en plattform til å kunne bevege seg videre fra:

Selv om det er litt vanskelig å ta alle over en kam, så går jeg med et bilde av at de fleste menn er mer ambisiøse og har lyst til å oppnå mer. De er ivrigere i lønnsforhandlinger og på å få en bedre stilling. Mange kvinner er kanskje mer ambisiøse innenfor den jobben de har (Emilie).

Emilie sier her at menn har mer fokus på lønn, mens kvinner er ”mer ambisiøse innenfor den jobben de har”. Dette kan ses i lys av en undersøkelse som Billing og Alvesson (1989) refererer til, som viste at det var en oppfatning blant noen av de kvinnelige og mannlige respondentene at kvinner tok arbeidet sitt mer alvorlig og var mer pliktoppfyllende enn menn. De mente også at kvinner satte større pris på anerkjennelse enn pengemessig belønning, når de hadde gjort en god jobb (jf. kapittel 2.2).

Madelen opplevde en forskjell mellom kvinner og menn i forhold til mål og ambisjoner, ved at forfremmelser og karriererfall verken bygget opp eller ødela stoltheten i noen særlig grad hos kvinner: *”Hvis du finner et alternativt interessant område for en kvinne, så er det faktisk greit. For menn er det ofte ikke det. Den gamle karrieretrappen sitter igjen”* (Madelen). Slik Madelen uttrykker seg i sitatet, kan det virke som om hun mener at menn ofte er mer opptatt av tittel og posisjon enn kvinner, og at kvinner er mest opptatt av å trives. En mulig forklaring kan være at det blir forventet at kvinner er mer fornøyde med løsninger som menn ikke ville godta, eller at kvinner har mindre makt til å stå på sine krav.

Sofie fortalte at de hadde hatt rundebordskonferanser, der temaet hadde vært ”kvinner” og ”kvinner og ledelse”. Det hadde da kommet frem at det var veldig få av kvinnene som følte seg diskriminert eller at de ikke hadde fått noen muligheter. Hennes mening var at det i stor grad var kvinnene selv som ikke ønsket å bli ledere, og at det var en del barrierer og stengsler som de selv bidro til. Hun mente det hadde noe med hvilke forestillinger og verdier man vektla og hva man syntes var viktig. Hun trodde kvinnene som allerede var ledere, var like målrettede som menn.

Isabell var litt uklar i sitt svar på om det var en forskjell mellom kvinner og menn når det gjaldt mål og ambisjoner. Hun mente at uavhengig om man var mann eller kvinne, ville det alltid være ulike ønsker og interesser i forhold til jobb: *”Noen vil ha ønske om å bli leder og trives med det, mens andre er veldig faglig rettet og vil programmere, teste og utvikle. Ikke alle har lyst på det ansvaret og de arbeidsoppgavene som følger med det å være leder”* (Isabell). Derimot mente hun at det var en forskjell

mellom kvinner og menn hvis man så på de som valgte en 80 prosent stilling, da disse stillingene stort sett var besatt av kvinner: *"Det er nok veldig få menn som ønsker en redusert stilling. Jeg tror kvinner prøver å favne flere arenaer enn det menn gjør"* (Isabell). Vi har valgt å tolke Isabell i retning av at hun personlig mener kjønn ikke har betydning for om man har ambisjoner om å bli leder. Men at hun syntes det i bedriften kunne se ut til at kvinner prioriterte noe annerledes enn menn når de fikk barn. Hun sier i sitatet at kvinner *prøver å favne flere "arenaer"* enn menn, noe som kan tyde på at kvinner føler mer ansvar på hjemmefronten enn det menn gjør, selv om begge parter er i jobb.

David's erfaring når det gjaldt kvinners mål og ambisjoner var følgende:

I begynnelsen her så hadde jeg en kvinnelig avdelingsleder som sa fra seg jobben. Hun ville ikke være det mer på grunn av at hun hadde to små barn. Så det tror jeg damer er mer villig til å gjøre, å gi avkall på det. Hun ville ikke beholde jobben av eget valg, fordi hun ville ta hensyn til barn og familie. Så det tror jeg har betydning i forhold til mål og ambisjoner (David).

David sier her at kvinner prioriterer familie framfor ansvarsfulle lederjobber i perioder med småbarn. Men selv om han mente at kjønn var av betydning i forhold til mål og ambisjoner, påpekte han at det i deres bedrift ikke var så store ulikheter i måten kvinner og menn oppførte seg på og gjorde valg. Hans oppfatning var at denne forskjellen var større i andre yrker.

Oskar mente at uavhengig av kjønn får alle til det de vil, hvis de bare brenner for det. Han syntes derfor ikke at det var store kjønnsforskjeller når det gjaldt å klare og oppnå ting man virkelig ønsket. I lederrekrutteringen derimot, var hans erfaring at kvinner i aldersgruppen fra 30 til 40 år hadde et stabilt element ved seg, fordi at de ofte hadde mer enn nok på hjemmebane å ta tak i: *"Når kvinner blir utfordret på lederposisjoner, er de litt mer fornøyd med det de har og er mer intelligente i valget i forhold til familiesituasjon, enn det tilsvarende menn er"* (Oskar). Når han rekrutterte folk i den aldersgruppen, hadde han oftere samtaler om tilrettelegging av arbeidsdager med kvinner enn menn. Oskars uttalelser om at kvinner var mer *intelligente* i sine valg, kan tyde på at han syntes det var "riktig" å prioritere familie fremfor karriere.

Marie var av en litt annen oppfatning enn den mange av de andre lederne hadde:

Det er en tendens til å sammenligne kvinnene med de beste. Menn har jo også en jevn fordeling av de som ønsker å gjøre en karriere og de som prioriterer annerledes. Det kommer derfor an på hvem du sammenligner med. Hvis du tar gjennomsnittet, så tror jeg kvinner har like store ambisjoner og ønsker om å gjøre en like god jobb som menn (Marie).

Som sitatet over viser, mener Marie at det ikke er noen forskjell mellom kvinner og menn i forhold til mål og ambisjoner. Hun gir uttrykk for at det er like mange forskjeller mellom de av samme kjønn, som det er mellom kvinner og menn.

Vårt hovedinntrykk av bedrift B innenfor dette temaet, er at mange av lederne mente at det var en kjønnsforskjell i forhold til mål og ambisjoner. Flere av de intervjuede hadde en oppfatning om at menn var mer målbevisste og så mer etter veier oppover i systemet, mens kvinnene i større grad var fornøyd med den stillingen de hadde. Det ble påpekt at kjønnsforskjellene i forhold til mål og ambisjoner ble spesielt synlige når barn ble satt til verden, fordi da ønsket mange av kvinnene å ha en redusert stilling i en periode. Det var altså en holdning blant mange av lederne at kvinner prioriterte annerledes enn menn når de fikk barn. Det var ingen utpregede forskjeller mellom de kvinnelige og mannlige ledernes oppfatninger om dette spørsmålet.

Sammenfatning

I begge bedriftene mente de fleste av de intervjuede at kvinner og menn hadde ulike mål og ambisjoner. De hadde en oppfatning av at menn var mer ambisiøse og målbevisste enn kvinner. I bedrift A ble forskjellen mellom kvinner og menn i forhold til mål og ambisjoner av flere begrunnet med deres høye gjennomsnittsalder. De trodde at forskjellene mellom kvinner og menn ikke lenger ville være gjeldende når den yngre generasjonen med mer utdanning kom inn i bedriften. Dette kan tolkes i retning av at det ikke er kjønn i seg selv som betyr noe, men alder og utdanning.

I bedrift B var holdningen at kjønnsforskjellen i forhold til mål og ambisjoner skyldtes kvinnenens valg og interesser. Det var en utpreget oppfatning om at kvinner prioriterte familie og barn framfor karriere. I bedrift B ser det altså ut til at den rådende diskursen blant lederne er at *kjønn betyr noe*, mens i bedrift A kan det i noen grad virke som om den dominerende diskursen er at *kjønn ikke betyr noe*. Det viste seg altså å være

en forskjell mellom bedriftene når det gjaldt hvordan forskjellen mellom kvinner og menn i forhold til mål og ambisjoner ble begrunnet. Det var imidlertid ingen utpregede forskjeller mellom de kvinnelige og mannlige lederne oppfatninger i noen av bedriftene.

6.4 Oppsummering

Ingen av lederne hadde en personlig oppfatning om at kjønn hadde noen betydning for hvilket arbeid man egnet seg til. Men de fleste syntes at det kunne se ut til å ha betydning i bedriften, tatt i betraktning hvordan kjønnsfordelingen var i de ulike avdelingene og stillingene. Dette kan ses i lys av det Acker (1992) kaller eksplisitte og åpenlyse kjønnede prosesser i en organisasjon, som blant annet viser seg når kvinner eller menn blir utvalgt til enkelte stillinger, som egner seg best til såkalte feminine eller maskuline egenskaper (jf. kapittel 2.2.1). Det var altså et avvik mellom hvordan lederne tenkte kjønn og hvordan de oppfattet bedriftens praksis.

Betydningen av kjønn ble derimot ansett som mer sentral når lederne snakket om kvinner og menns ambisjoner i bedriften. I begge bedriftene var det en klar oppfatning av at kvinnene prioriterte noe annerledes enn menn. I både bedrift A og B ble det av kvinnelige ledere påpekt at menn var mer oppatt av tittel, mens kvinner vektla trivsel. I bedrift B snakket de intervjuede mye om at det var stor forskjell mellom kvinner og menns ambisjoner når barn kom inn i bildet. Dette ble i mindre grad nevnt i bedrift A. Selv om kjønn ble ansett å ha en betydning for mål og ambisjoner før barna kom, ble kvinner og menns valg spesielt synlige etter at de hadde fått barn. Mødre i bedriften arbeidet ofte mindre enn 100 %, og ble derfor ikke ansett for å ha høye ambisjoner. Fedre i bedriften jobbet som regel fulltid som de gjorde før de fikk barn, og de senket ikke sine ambisjoner etter barnet ble født. Dette kan ses i lys av Petersen (2002), som hevder at kvinner i mindre grad enn menn ønsker ledende stillinger, fordi det er vanskelig å kombinere med familieliv. Videre sier han at kvinner som har perioder med yrkesavbrudd og mye deltidsarbeid, reduserer sine muligheter til å nå høyere stillinger (jf. kapittel 2.2). Det kan tenkes at mulighetene for forfremmelse ikke var så store for kvinnene i bedriften som mennene. Ifølge Kanter (1993) er det en klar sammenheng mellom små muligheter i jobben og liten motivasjon for å gjøre karriere (jf. kapittel 2.2.2).

7 Betydningen av kjønn i forhold til ledelse

7.1 Innledning

I dette kapitlet skal vi ta for oss delspørsmålet: Hvordan ser lederne på betydningen av kjønn i forhold til det å være leder? Følgende underspørsmål vil bli belyst:

Underspørsmål 1: Er ”kjønn og ledelse” et diskusjonstema i bedriftene? Underspørsmål

2: Hvilke synspunkter har lederne om andelen kvinnelige ledere i bedriften?

Underspørsmål 3: Stilles det ulike forventninger til mannlige og kvinnelige ledere?

Underspørsmål 4: Er det kjønnsforskjeller i utøvelsen av ledelse i bedriftene?

Underspørsmål 5: Utøver de kvinnelige og mannlige lederne makt og autoritet på ulike måter når de fatter beslutninger?

7.2 Er ”kjønn og ledelse” et diskusjonstema i bedriftene?

Vi spurte lederne om de diskuterte temaet kjønn og ledelse i bedriften, og eventuelt på hvilken måte det ble diskutert. Var det i formelle samlinger, som for eksempel på ulike type møter, eller var det en mer uformell karakter over det? Vi valgte å spørre lederne om dette for å få et innblikk i om temaet kjønn og ledelse ble viet noe oppmerksomhet i bedriftene.

Bedrift A

Samtlige av lederne svarte at kjønn og ledelse hadde blitt diskutert i bedriften, men uttrykte samtidig at det ikke hadde vært noe stort samtaleemne. Nesten alle de kvinnelige lederne fortalte at kjønn og ledelse hovedsakelig hadde blitt tatt opp i forbindelse med prosjektet ”Kvinner i ledelse” (jf. kapittel 4). Det var ingen formell tone over det. Lise beskrev det slik:

Ja, nå ble det jo diskutert i og med at det programmet kommer (...) Så da var det en del diskusjoner på kantina og rundt (...) Men den diskusjonen startet vel når de lanserte det kurset eller når det ble snakk om å sette sammen arbeidsgrupper og sånt. Det er ikke noe vi hele tiden snakker om (Lise).

Sitatet over indikerer at dette ikke var et tema som ble viet veldig mye oppmerksomhet i bedriften, men at det av og til ble snakket om i mer uformelle sammenhenger.

Karoline var den eneste av de kvinnelige lederne som ikke nevnte prosjektet ”Kvinner i ledelse” da hun fortalte oss hvordan kjønn og ledelse ble diskutert i bedriften. Hennes inntrykk var at det aldri formelt ble snakket om at det var noen forskjell mellom kvinnelige og mannlige ledere. Internt i den avdelingen hun jobbet derimot, snakket de om ulike egenskaper som kvinner og menn hadde: *”Det hender nok at vi snakker litt om det at jeg er et annet kjønn enn de to andre for å si det sånn (...) Vi konkluderer med at jeg kanskje har noen andre egenskaper som de ikke har og motsatt som gjør at vi utfyller hverandre”* (Karoline). Ut fra Karolines utsagn, virker det som om disse lederne var av den oppfatning at kvinner og menn har noen ulike egenskaper, fordi de er menn og kvinner. Det at Karoline også sier at det er utfyllende egenskaper, kan være et tegn på at de ser egenskaper hos kvinner og menn som motsetninger.

Naturlig nok nevnte ikke de mannlige lederne prosjektet ”Kvinner i ledelse” i like stor grad som kvinnene. Dette har sannsynligvis noe å gjøre med at dette opplegget kun var ment for de kvinnelige lederne i bedriften. Det var imidlertid en del av de mannlige lederne som fortalte at det var litt snakk om kjønn og ledelse i bedriften:

Det hender det blir diskutert, men ikke så ofte. Vi har jo kurs som går på dette med kvinner i ledelse. Jeg har en medarbeider som har gått på det kurset, og det tror jeg er veldig positivt. Men noe sånt stort samtaleemne kan jeg ikke si at det er. Det er mer uformelt. Det ligger nok på et litt høyere plan, som hos personalavdelingen kanskje, som jobber med den siden (Robert).

Det Robert sier her, gjenspeiler flere av ledernes oppfatninger om i hvilken grad kjønn og ledelse ble tatt opp i bedriften. Man kunne kanskje forvente at spørsmålet omkring dette ville vekke engasjementet blant de kvinnelige lederne i noe større grad enn hos de mannlige. Vårt hovedinntrykk derimot, er at både de kvinnelige og mannlige lederne snakket om dette temaet i like stor eller liten grad.

Det var ingen utpregede forskjeller mellom de kvinnelige og mannlige lederne, i forhold til hvordan og hvor ofte de følte det ble snakket om kjønn og ledelse.

Bedrift B

Jeg tror nok at toppledelsen er opptatt av at det skal være kvinner i ledergruppa. Jeg tror de ser at det er en verdi. Når vi skal rekruttere en ny leder, så diskuterer vi jo at da vil vi prøve å få inn en kvinne. Men så klarer vi det ikke. Bortsett fra det blir det aldri diskutert (Marie).

Maries uttalelse om at toppledelsen ser på kvinnelige ledere som en *verdi*, kan ses i sammenheng med forståelsen av at flere kvinner i lederstillinger vil føre til mangfold. En slik forståelse tar utgangspunkt i at kvinner og menn representerer ulike egenskaper, kunnskaper og holdninger etc. (jf. Larsen (1999), kapittel 2.6). Videre sier Marie at det blir diskutert at de skal prøve å få inn flere kvinnelige ledere, men ikke gjennomført i praksis ved ansettelse av nye ledere.

Flere av lederne gav uttrykk for at toppledelsen var bevisste på å ha kvinner med i ledergruppen. Ledelsen hadde rettet søkelyset mot hvordan det opplevdes å være kvinne i bedriften, og i den forbindelse hadde de innkalt 10-12 kvinner for å diskutere kvinners rolle og kvinner i forhold til ledelse. Ledelsen ønsket å høre kvinnes tanker og erfaringer omkring dette. I og med at dette kun gjaldt for kvinner, var det hovedsakelig de kvinnelige lederne som mente at temaet kjønn og ledelse ble snakket om i bedriften. Bedriften hadde altså fokus på kvinner og ledelse, og ikke kjønn og ledelse.

Møtet med de kvinnelige representantene resulterte blant annet i en mer praktisk tilrettelegging av møter. Ledelsen prøvde å unngå å legge møter til kveldstid, av hensyn til de kvinnene som hadde barn. Det må her understrekes at ledelsen forsøkte å ta hensyn til de *kvinnene* i bedriften som hadde barn, uten at de mannlige lederne som hadde barn ble nevnt. Dette kan ses i sammenheng med det Bourdieu (2000) skriver om ”kollektive forventninger”, nemlig at enkelte ting er naturlige eller utenkelige å gjøre for menn eller kvinner. Med andre ord, kan det her virke som om det nærmest var utenkelig å ta hensyn til menn som hadde små barn, fordi det eksisterer en forståelse om at ”dette tar kvinner seg av”. Slike ordninger bidrar til å forsterke det Bourdieu (2000) kaller den grunnleggende kjønnslige dikotomien (jf. kapittel 2.3).

Det var imidlertid ikke alle av de kvinnelige lederne som mente at kjønn og ledelse var noe stort samtaleemne i bedriften. Madelen for eksempel, var av den oppfatning at dette aldri var noe tema. Grunnen til dette kan være fordi hun ikke var en

del av det utvalget med kvinner som var i møte med ledelsen. En annen forklaring kan være at hun selv kanskje aldri direkte hadde støtt på noen barrierer i forhold til det å være *kvinnelig* leder, og at det dermed ikke var en problemstilling som opptok henne i like stor grad.

Isabell syntes, i likhet med Madelen, at det sjelden var diskusjoner omkring kjønn og ledelse, men hun fortalte om møtet noen utvalgte kvinner hadde hatt med ledelsen. De skulle blant annet se på om det var lønnsforskjeller i forhold til kjønn og hvordan kvinner og menn kommuniserte i ulike ledersamlinger. Hun mente at kvinner og menn hadde forskjellige måter å kommunisere på og at det førte til mange misforståelser (jf. kapittel 7.5, bedrift B).

David hadde denne begrunnelsen for at bedriften hadde fokus på ”kvinner i ledelse” og ikke ”kvinner og menn i ledelse”:

Jeg vet at det blant annet har vært en konferanse med utvalgte damerepresentanter rundt omkring i firmaet som har vært på møte med administrerende. Han ville ha tilbakemeldinger og er opptatt av å få frem damene (...) Ledelsen er opptatt av at damene har det bra, for de er jo i noe mindretall på huset (David).

Det var altså fordi kvinnene var i mindretall i bedriften, at ledelsen så det som en nødvendighet å ha et møte med noen kvinnelige ansatte. Ifølge Kanter (1993) kan det å være i et mindretall påvirke deg som person på ulike måter. Det kan være positivt fordi man i større grad blir synliggjort i en organisasjon, eller det kan ha en negativ betydning fordi man lett kan få følelsen av å være en ”outsider” (jf. kapittel 2.2.3). Det kan være slik at kvinnene i denne bedriften på et tidligere tidspunkt ikke ble ordentlig sett. Flere av de intervjuede kommenterte imidlertid at kvinnene i større grad ble satt på dagsorden etter skifte av ledelsen.

Alle de mannlige lederne nevnte konferansen bedriften hadde hatt, da de ble spurt om kjønn og ledelse var noe samtaleemne. Nesten ingen av dem påpekte at dette ble snakket om i andre sammenhenger. Daniel mente imidlertid at kjønn og ledelse hadde dukket opp som samtaletema av og til, men at de ikke hadde hatt noen seriøse og dype diskusjoner om det. Det hadde foregått mer i spøkefulle toner. Han var likevel av den oppfatning at toppledelsen var oppmerksom på dette og at de bevisst prøvde å trekke kvinner med seg inn i ledelsen. At Daniel mente at temaet kjønn og ledelse ofte ble

snakket om i en spøkefull tone, kan være et tegn på at enkelte i bedriften ikke tok dette på alvor, eller at de mente at det i deres bedrift ikke var noe problem med diskriminering etc.

Denne bedriften hadde på intervjutidspunktet gjennomgått en relativt omfattende omorganisering, deriblant et skifte av toppledelsen. De intervjuede gav uttrykk for at det etter denne prosessen hadde blitt mer fokus på kvinner i ledelse, både når det gjaldt å få flere kvinner inn i ledende stillinger og i forhold til å undersøke hvordan de kvinnelige lederne opplevde det å være leder i bedriften. Det var ingen utpregede kjønnsforskjeller i svarene til lederne på dette punktet.

Sammenfatning

Vårt hovedinntrykk er at det i begge bedriftene var mer fokus på kvinner og ledelse, enn kjønn og ledelse. Det var ikke snakk om mannlig lederskap. I bedrift A hadde de på intervjutidspunktet satt i gang et prosjekt for å få flere kvinner inn i ledende stillinger. I bedrift B hadde de nylig hatt et møte med enkelte av kvinnene for å undersøke hvordan det var å være kvinne i bedriften. I begge bedriftene var det fokus på å få flere kvinnelige ledere. Ledernes oppfatninger var hovedsakelig at kjønn og ledelse ikke var noe stort samtaleemne i bedriftene. Det var imidlertid noen flere kvinnelige enn mannlige ledere som mente at dette var et tema som ble snakket om av og til.

Det fremkom ingen misnøye hos noen av de mannlige lederne, verken i bedrift A eller B, fordi det kun var fokus på kvinner og ledelse. Det virket som om de syntes det var mest naturlig siden de var i mindretall.

7.3 Synspunkter om andelen kvinnelige ledere i bedriften

Bedrift A hadde en noe mer mannsdominert ledelse enn bedrift B. Ut fra dette kan det være nærliggende å tro at lederne i bedrift B muligens vil ha et mer positivt syn på andelen kvinnelige ledere i bedriften, enn lederne i bedrift A. Vi ønsket derfor å finne ut om dette var tilfelle. Vårt fokus er altså ikke på hvor mange kvinnelige ledere de har i bedriftene, men ledernes *synspunkter* om andelen kvinnelige ledere. Vi vil også redegjøre for hva lederne mener kan være årsaken til den eventuelt lave kvinneandelen på

ledernivå. Hvordan forklarer de lav kvinnelig lederandel? Trodde de at det var et bevisst valg fra bedriftens side eller at det var kvinnes egne valg som påvirket dette?

Bedrift A

Alle de intervjuede i bedrift A gav uttrykk for at det var få kvinnelige ledere i deres bedrift. Flere av lederne påpekte at de hadde hatt som målsetting å få mer likevekt på ledernivå, men at de foreløpig ikke hadde klart det. Det var imidlertid ulike oppfatninger blant lederne når det gjaldt hvorfor bedriften hadde få kvinnelige ledere:

Vi har hatt "Kvinner i ledelse" prosjektet som vi var ferdig med før jul, hvor vi har laget en innstilling på hvordan vi bedre kan legge til rette for kvinnene. Det er en generell oppfatning blant damene i banken at selv om det blir sagt at styret ønsker kvinnelige ledere, så ansetter de menn. Jeg tror det er en oppfatning om at det er vanskeligere å få en lederstilling som dame, fordi de foretrekker menn og at det er forankret helt til topps (Karoline).

Jeg tror kultur er en del av årsaken. Jeg tror faktisk det er lettere å velge en av samme kjønn, som du kjenner og vet at du samarbeider godt med, i stedet for å ta utfordringen og velge en ukjent. Sånn som det har vært, så tror jeg det er en av årsakene til at det er så få kvinnelige ledere, selv om dette er i ferd med å snu (Mariann).

Jeg kan ikke få meg til å tro at det er noe bevisst politikk. Det er på en måte et speilbilde av samfunnet for øvrig, som har vært, og at kvinner ikke har hatt nok ambisjoner på egne vegne. Men det kommer, for de yngre kommer frem nå (Tobias).

Uttalelsene over viser at det var nokså delte meninger om hvorfor bedriften hadde få kvinnelige ledere. Karoline og Mariann mente at det ble gjort bevisste valg under rekrutteringen til fordel for menn, mens Tobias ikke kunne få seg til å tro dette. Her var det altså ulike oppfatninger mellom kvinner og menn til om det ble utøvet forskjellsbehandling. Karoline mente at den lave andelen kvinnelige ledere både skyldtes at menn rekrutterte menn og at mange kvinner jobbet deltid:

Vi er en bedrift som har akseptert veldig mye deltid, og fremdeles er det slik at damer jobber mer deltid enn menn. Når man jobber deltid er det litt vanskelig å skjøtte en ansvarsfull stilling skikkelig. Det er veldig mange kvinner som er preget av det gamle mønsteret at man skal bare ut å jobbe litt og tjene litt lommepenger. Det er veldig mye sånn, og bank er en veldig konservativ bedriftstype. Vi er en haug med konservative mennesker, så det tar litt lenger tid å forandre på oss enn andre (Karoline).

Også flere av de andre lederne mente at noe av årsaken til at det var få kvinnelige ledere i bedriften, var at mange av kvinnene jobbet deltid.

Kvinnene i bedriften ble av flere av lederne karakterisert som personer med dårlig selvtillit. Det ble påpekt at dette var noe bedriften anså som et reelt problem, som de ønsket å løse. Ledelsen hadde "løftet opp" noen av de yngre jentene, som de hadde hatt tro på. "Kvinner i ledelse" - prosjektet skulle blant annet være med på å styrke kvinnes selvtillit i forhold til jobb. Bedriften hadde tilbud om videreutdanning blant annet i privatøkonomi med jus. Nå var det flere kvinner som tok denne utdanningen. Det ble nevnt at dette ville gjøre det lettere for kvinner å komme inn i en posisjon som rådgivere i tyngre saker, som i blant andre plassering og utlån.

Storvik skriver at det i staten har vært iverksatt mange tiltak for å øke den kvinnelige lederandelen. Hun mener at de oppfatningene man har i bedriften om årsaken til at det er få kvinnelige ledere, viser seg gjennom hvilke tiltak man bruker nettopp for å øke denne andelen. Et type tiltak som hyppig brukes, er selvtillitskurs for kvinner. Videre skriver Storvik at slike ordninger muligens bygger på en oppfatning om at kvinnen føler seg fremmed på arbeidsplassen og at de trenger hjelp for å "finne frem" (Storvik 2002 a: 71). I denne bedriften hadde de, som nevnt, startet opp et prosjekt for å få flere kvinner inn i ledende stillinger. I forhold til det Storvik skriver, kan dette tyde på at det rådet en oppfatning om at kvinnene i bedriften trengte "hjelp" mot veien til å bli ledere.

Lise gav uttrykk for at mye av årsaken til at det var få kvinnelige ledere i bedriften var at kvinner manglet troen på at de hadde kvalifikasjonene som skulle til for å bli ledere:

Jeg tror ikke det er så mange kvinner som har tenkt på at de har hatt kvalifikasjonene til å bli en leder og dermed har de ikke turt å søke. Jeg tror at mange av de kvinnelige ansatte hadde vært like gode og hatt like gode egenskaper for å kunne klare en lederjobb (Lise).

Derimot mente Lise at det etter "Kvinner i ledelse" - prosjektet var flere kvinner som ønsket seg mer utfordrende jobber, mens de før var fornøyd med den jobben de hadde. Ut fra det Lise her sier, kan det virke som om prosjektet har gitt resultater i form av at kvinnene har fått bedre selvtillit når det gjelder å søke høyere stillinger.

Robert forklarte den lave andelen kvinnelige ledere med kvinnes mangler på relevant utdannelse og deres manglende ambisjoner på egne vegne. Dette resulterte i at det ikke var så mange kvinnelige søkere på lederstillingene: ”(...) *Dette har vi jobbet en del med, fordi vi har jo noen unge damer her (latter) som har veldig mange kvaliteter. Men det virker av og til som om menn har en del mer selvtillit enn kvinner*” (Robert). Roberts erfaring var imidlertid at kvinnes selvtillit vokste når de kom i høyere stillinger.

Mange av de intervjuede mente altså at årsaken til at det var så få kvinnelige ledere i bedriften, lå hos kvinnes egne holdninger ved at de hadde for liten tro på seg selv. Andre mente at det skyldtes deres bedriftskultur. Det var flest mannlige ledere som mente at det var bedriftskultur som var årsaken til dette.

Helen mente at det var både kvinnes dårlige selvtillit og den mannsdominerte bedriftskulturen som var årsaken til den lave andelen kvinnelige ledere. Hun begrunnet kvinnes dårlige selvtillit med at de bare hadde jobbet deltid. Videre påpekte hun at siden lederstillingene nesten bare hadde vært forbeholdt menn, kunne det virke litt uoppnåelig for kvinner å bli ledere:

Kvinner jobber mye deltid. Det er typisk sånn at de begynte når de var ferdig med handelsskolen, og så fikk de barn og var hjemme noen år. Da de kom tilbake jobbet de tre dager i uka og det har fortsatt. I den avdelingen jeg jobber, så har det vært sånn at damer ligger på et lavere nivå enn menn både lønns- og stillingsmessig. Det er veldig få som for eksempel har videregående skole blant de ansatte og det gjør at de gamle rollemønstrene henger igjen. For sånn som det er i dag så har man gått på høyskole eller universitet og tatt noen fag og kommet seg ut og sett verden. Men her har folk rett og slett begynt rett etter handelsskolen, og så har de vært her da i gjennomsnittlig ansiennitet, i nesten 30 år. Så det tror jeg er grunnen til at det henger sånn igjen innenfor murene her (Helen).

Mange av lederne påpekte, i likhet med Helen, at bank var en konservativ bransje og at menneskene i bedriften hadde jobbet der i mange år. Bedriften hadde kuttet staben betydelig de siste fire - fem årene, og hadde hatt lite rom for rekruttering. Dette gjorde at gamle holdninger og tankemønstre hang noe igjen, og flere av lederne mente dette var årsaken til den lave kvinnelige lederandelen. Helen påpekte at bankens toppledelse bestod av bare menn over 50 år, og understreket at de signalene dette gav ikke hjalp spesielt på situasjonen. På grunn av høy gjennomsnittsalder i organisasjonen, kunne den skjeve kjønnsfordelingen blant lederne reflektere et bilde av hvordan samfunnet var en del år

tilbake. Mange av lederne hadde jobbet i bedriften i 15 - 20 år, og gjenspeilet på den måten samfunnet slik det var for 20 år siden. Det var da enda mer utbredt at kvinner jobbet deltid og tok hovedansvaret i hjemmet, mens menn prioriterte karrieren.

Isak trodde at det var få kvinnelige søkere til lederstillinger på høyere nivå:

Det har vært en del kvinner som har søkt til de lavere ledernivåene, slik jeg kjenner det. Det har der vært en nesten 50-50 fordeling, men når en kommer høyere opp tror jeg det er færre kvinner som søker. Man kan jo undre på om det er fordi her får ikke kvinner jobb likevel, eller om kvinner ikke tør å søke fordi det er en sånn kultur her, det vet jeg ikke. Etter min mening burde absolutt kvinner og menn ha like muligheter (Isak).

Kanter (1993) hevder at det er mange bevis på at det eksisterer en forståelse av at menn er bedre ledere enn kvinner (jf. kapittel 2.2.2). Kan bedriftens mannsdominerte ledelse tyde på en slik forståelse? I så fall er det nærliggende å tro at det kan ha fått kvinnene til å tvile på om de er egnet til å være ledere, som kan være en mulig forklaring på at svært få av dem har søkt på stillinger på høyere nivå.

Vårt hovedinntrykk av bedrift A i denne sammenhengen, er at alle de intervjuede mente at det var få kvinnelige ledere i bedriften. Men det var nokså delte meninger blant lederne om hva som var årsaken til dette. Noen mente at det var den mannsdominerte bedriftskulturen som var årsaken til at de hadde så få kvinnelige ledere. Det var da snakk om at den mannsdominerte bedriftskulturen virket skremmende på kvinner, og at menn rekrutterte menn. Andre mente at det var kvinnene selv som var skyld i at det var få kvinnelige ledere i bedriften. Det var da snakk om at kvinnene hadde for dårlig selvtillit, at de ikke hadde nok ambisjoner på egne vegne eller at de manglet relevant utdanning. Bedriften hadde akseptert mye deltid, noe som et overfall av kvinner hadde benyttet seg av. Dette ble også nevnt som en årsak til at kvinner hadde vanskeligheter med å få ansvarsfulle lederstillinger. Det var flest mannlige ledere som mente at årsaken til at de hadde få kvinnelige ledere var bedriftskulturen. Utenom dette var det ingen utpregede forskjeller mellom de kvinnelige og mannlige ledernes oppfatninger om temaet.

Bedrift B

Det var her mange blandede synspunkter blant de intervjuede om andelen kvinnelige ledere i bedriften. Noen syntes at det var få kvinnelige ledere, mens andre mente at

situasjonen hadde forbedret seg i retning av en jevnere fordeling. Bedriften hadde nylig rekruttert inn en del nye ledere. Lederne som ikke mente at det var få kvinnelige ledere i bedriften, hadde jobbet der lengst. En mulig tolkning kan være at deres positive syn kom av at de hadde opplevd at situasjonen hadde forbedret seg. Det kan også tenkes at lederne som ikke hadde jobbet så lenge i bedriften, kom fra miljøer hvor det var en jevnere fordeling av kvinner og menn, slik at situasjonen forverret seg sett fra et likestillingsperspektiv.

Flere av de kvinnelige lederne påpekte at det var et overtall av mannlige ledere på mellomledernivå, men syntes at det var en nokså jevn fordeling av kvinner og menn i den øverste ledergruppen på administrerende nivå. Dette står i kontrast til hva man kunne forvente ifølge Kvande og Rasmussens (1990) undersøkelse, som konkluderte med at menn har større muligheter enn kvinner til å få en lederstilling på høyere nivå, mens kvinnene får lederstillinger på mellomledernivå (jf. kapittel 2.2).

Madelen mente at det var langt flere mannlige enn kvinnelige ledere i bedriften, og beskrev situasjonen slik:

Jeg er overbevist om at hvis vi tar ut rapporter og ser på lønnsnivået mann - kvinne og hvilke funksjoner de har, så har menn høyere betalt. Hvis du ser søknadene til stillinger, så er det langt flere menn enn kvinner som har selvtillit til å søke stillinger. Blant mine medarbeidere har jeg aldri opplevd at en kvinne har kommet og bedt om høyere lønn. Menn er mer "foroverlent", de ber oftere om høyere lønn og om mer utfordrende stillinger. De er mye mer flinke til å se sine kvaliteter. Det er veldig få kvinner som tenker på hva deres markedsverdi er. Det er menn som posisjonerer seg i forhold til de endringene man er inne i. Det er faktisk både på høyt og lavt nivå at menn gjør dette altså. Jeg tror litt av utfordringen for oss ledere er å se det potensialet som er hos jentene i firmaet. Stort sett vil mange av guttene passe seg selv, mens jentene må du nok langt mer motivere og gi støtte til for at de skal tørre å søke høyere stillinger. Jeg tror dessverre det er slik (Madelen).

Som sitatet over viser, mener Madelen at menn er flinkere til å se sine kvaliteter og søke høyere stillinger. Dette kom blant annet til syne ved at menn oftere initierte lønnsforhandlinger enn sine kvinnelige kolleger. Sitatet ovenfor gir et bilde av at mannlige medarbeidere er mer aktive i forhold til egen posisjon og lønn i bedriften, enn sine kvinnelige kolleger. Kvinnene blir beskrevet som mer passive og usikre. Rolstad (1990) nevner, i likhet med Madelen, at kvinner ikke får den støtten de muligens trenger for å tørre å søke høyere stillinger (jf. kapittel 2.2).

Marie syntes at IT-miljøer generelt var veldig mannsdominerte. Hun påpekte at de nylig hadde blitt flere kvinner på ledersiden, men at de fortsatt var i mindretall. Dette forklarte hun blant annet med at menn var mer synlige enn kvinner, ved at de var flinkere til å markedsføre seg og dyktigere til å skaffe seg nettverk. Hun begrunnet også den lave kvinnelige lederandelen med at menn rekrutterte menn, noe som gjorde det vanskelig for kvinner å lykkes: *”Du må nok være litt tøff og flink, jeg tror du må være flinkere enn menn”* (Marie). Dette er i tråd med det Kanter (1993) kom frem til i sin undersøkelse, nemlig at kvinner i mindretall må jobbe dobbelt så mye som menn for å vise sin kompetanse (jf. kapittel 2.2.3). Ifølge Marie var det slike skjulte mekanismer som var den viktigste grunnen til at det var få kvinnelige ledere i bedriften. For å forandre situasjonen mente hun at man mer bevisst måtte rekruttere kvinner og bruke ”headhuntere” som så spesielt etter kvinner. Videre mente Marie, i likhet med Madelen, at kvinner hadde en høyere terskel for å søke jobber og at de derfor måtte oppmuntres til å søke.

Isabell og Oskar syntes ikke at det var få kvinnelige ledere i deres bedrift. Begge mente at det var en riktig andel kvinnelige ledere i forhold til kvinnelige ansatte. Isabell påpekte imidlertid at situasjonen hadde vært en annen tidligere, da ledelsen nesten bare bestod av menn:

Selv om de sa at kvinnelige ledere også var flinke, så var det ikke spesielt prioritert å få det til tidligere. De gikk liksom ikke ut og lette. Nå tror jeg det har vært en litt mer bevisst holdning fra de som sitter i ledelsen, for andelen av kvinnelige ledere på toppnivå har økt (Isabell).

Som sitatet viser, mente Isabell at det tidligere ikke var noen klar ambisjon om å få opp kvinneandelen, selv om det var en oppfatning om at kvinner og menn egnet seg like godt til å være ledere. Oskar forklarte situasjonen slik:

Det blir meningsløst for meg å si at av kvinnelige og mannlige ledere skal vi ha 50-50, når populasjonen ellers dessverre er såpass skjev i utgangspunktet. Den eneste ambisjonen jeg har som ligner på kvotering, må være å greie å opprettholde så dette er i balanse på ledersiden og på de ansattes side. Det er vanskelig å si opp 10 % mannlige ansatte med den begrunnelsen at jeg skal ha kvinnelige ansatte inn i stedet. Det er jo helt teoretisk og dumt, det går jo ikke. Jeg kan på en måte ikke gjøre dramatiske grep, når rammene er såpass gitt (Oskar).

Oskar gir i sitatet uttrykk for at det ikke bevisst ble valgt menn framfor kvinner til lederstillinger, men at de ikke hadde så mye valg da det var så få kvinner å ta av. Han påpekte imidlertid at det hadde skjedd en voldsom utjevning de siste ni månedene i bedriften. Han syntes at det var en forholdsvis jevn fordeling av kvinnelige og mannlige ledere slik det var nå, fordi ledelsens kjønnsfordeling stemte overens med de ansattes kjønnsfordeling: *”Jeg tror det er nesten 50 % flere kvinnelige ledere her nå enn det var for 9 måneder siden. Det i seg selv er ganske betydelig. Det er vel en revolusjon her sannsynligvis”* (Oskar). Oskar gir altså uttrykk for at det er antall mannlige og kvinnelige ansatte man skal gå ut fra når man skal vurdere kjønnsfordelingen blant ledere. Oskar var leder på høyt nivå og var den som stilte seg mest positiv til andelen kvinnelige ledere:

Vi var gjennom nedbemanning og måtte ta tak i problemstillingen og finne 10 tilfeldige kvinner, samle de og ha en samtale om hvordan det var å være kvinne her (...) Da var det en overveldende respons egentlig fra det panelet at nå var veldig mye gjort av det de hadde følt var feil. Det de hadde følt var feil var at det var eldre herrer i mange av lederposisjonene (...) Det at noen sånne ”Gutteklubben Grei” miljøer var blitt etablert, hadde de følt var feil. Altså segmenterte ledere som har sittet sammen og ledet i 10 år (...) Ikke på grunn av at det da slo ut på trakassering og lignende, men at det da ikke var en moderne bedrift. Alt det var for så vidt ryddet opp i. Det var noen som fremdeles følte at det var unødvendig kommentarer som gikk på kjønn i det daglige. Det var enkelte sånne episoder, ikke grove, men de var der. Dette har vi tatt opp med de miljøene det var noe slikt i (Oskar).

Som sitatet viser, var det en del av kvinnene i bedriften som reagerte negativt på den mannsdominerte ledelsen. Situasjonen hadde imidlertid, ifølge Oskar, forbedret seg. David og Daniel syntes derimot at det fremdeles var få kvinnelige ledere i bedriften. David trodde årsaken til dette var valg av utdanning og ulike interesser, mens Daniel trodde årsaken lå i fagområdet IT og hvem som ble rekruttert inn:

En ting er hva man uttaler, en annen ting er hva man gjør. Så det kan godt være at det har vært ledere her som bevisst har valgt menn framfor kvinner, men det kjenner jeg ikke noe til. Det er klart du hører ting i gangene, men det er mer på ryktesiden. Hvor reelt det er, vet jeg ikke (Daniel).

Daniel gir her uttrykk for at det ble snakket om å få flere kvinner inn i ledelsen, men påpeker at det kan være en forskjell mellom det som blir sagt og det som blir gjort. Han har tydeligvis hørt rykter om at menn blir valgt fremfor kvinner på grunnlag av kjønn.

Denne praksisen blir lagt merke til og resulterer i ”sladder”, da den strider mot det som er politisk korrekt, nemlig å øke andelen kvinnelige ledere.

Vårt hovedinntrykk er at det var nokså delte meninger blant de intervjuede om andelen kvinnelige ledere. Enkelte av lederne mente at antall kvinnelige ledere var i likevekt med antall kvinnelige ansatte, men de aller fleste mente at det var nokså få kvinnelige ledere i bedriften. De intervjuede som mente at det var få kvinnelige ledere, begrunnet dette med valg av utdanning, at menn rekrutterte menn eller at kvinnene hadde en høyere terskel for å søke lederjobber på grunn av dårlig selvtillit. En annen forklaring som ble gitt var at menn var flinkere enn kvinner til å se egne kvaliteter, markedsføre seg selv og skaffe seg nettverk. Det var altså ulike meninger om det var kvinnene eller bedriftens valg som forårsaket lav kvinnelig lederandel. Helhetlig sett var svarene de intervjuede gav noe splittet. Det var ingen utpregede forskjeller mellom de kvinnelige og mannlige ledernes oppfatninger.

Sammenfatning

Alle de intervjuede i bedrift A mente at det var få kvinnelige ledere i bedriften, mens i bedrift B mente enkelte av de intervjuede at det var en nokså jevn fordeling tatt i betraktning andelen kvinnelige ledere i forhold til kvinnelige ansatte. De fleste i bedrift B mente imidlertid at de hadde en noe mer mannsdominert ledelse, da spesielt på mellomledernivå. I begge bedriftene ble det påpekt av enkelte ledere at årsaken til at de hadde få kvinnelige ledere, lå hos kvinnene selv. Andre forklaringer som ble nevnt i begge bedriftene, var kvinner og menns ulike valg av utdanning og at menn valgte menn bevisst når de skulle ansette nye ledere. Oppfatningen om at menn rekrutterer menn, kan ses i lys av Teigen (2002) som hevder om at ulike ordninger kan se ut til å favorisere menn. Hun kommer da med eksempelet at menn foretrekker menn, som fører til en reproduksjon av likhet (jf. kapittel 2.2).

Oppfattelsen av at kvinner mangler ambisjoner, har dårlig selvtillit, ikke har riktig utdanning og velger familie og barn fremfor jobb og karriere, er ifølge Kvande og Rasmussen (1990) blant de vanligste forklaringene på hvorfor menn har større mulighet til å få oppfylt sine karriereønsker enn kvinner (jf. kapittel 2.2). Dette var også forklaringer som gikk igjen i vårt materiale.

I begge bedriftene var det en kvinnelig leder som påpekte at kvinnene både lønns- og stillingsmessig lå på et lavere nivå enn menn. Det at det var flere kvinner enn menn som hadde reduserte stillinger, kan være en årsak til dette. Andre faktorer som kan ha spilt inn, ifølge enkelte ledere, var menns tilbøyelighet til både å være mer bevisst egne kvaliteter og å be om høyere lønn.

Bedrift B hadde generelt sett et noe mer positivt syn på sin bedrifts kjønnsfordeling, enn bedrift A. Bedrift B hadde nylig vært igjennom en periode med omorganisering og ansettelser av ledere, mens bedrift A hadde hatt en lang periode med ansettelsesstopp og nedbemanning. Dette er forhold som kan ha hatt innvirkning på ledernes oppfatninger. Med unntak av at det i bedrift A var flest mannlige ledere som mente at årsaken til at de hadde få kvinnelige ledere var bedriftskulturen, var det ingen utpregede forskjeller mellom menn og kvinners oppfatninger.

7.4 Stilles det ulike forventninger til mannlige og kvinnelige ledere?

Underveis i intervjuprosessen fant vi det interessant å spørre lederne om de mente det ble stilt ulike forventninger til mannlige og kvinnelige ledere. Vi var interessert i ledernes tanker rundt dette, fordi forventninger fra omgivelsene kan være med på å påvirke og forme hvordan man som kvinne eller mann utøver lederrollen. Siden dette spørsmålet først dukket opp etter at vi hadde foretatt noen intervjuer, ble dessverre ikke alle de intervjuede i bedrift A spurt om dette.

Bedrift A

Ledernes oppfatninger var her nokså ulike. Noen mente at det ble stilt ulike forventninger til kvinnelige og mannlige ledere i bedriften, mens andre mente det motsatte. Det var både kvinner og menn som mente at kjønn ikke påvirket hvilke forventninger man hadde til lederne.

Nikolai og Isak derimot, trodde at det ble stilt høyere krav til kvinner som ville bli ledere enn menn. Nikolai forklarte det slik:

Kvinnene som har kommet opp som ledere, de har jo jobbet veldig for det da. De er dyktige faglig og menneskelig sett, og er veldig strukturerte. Det er vel derfor de er kommet dit de er. Det krever litt mer når kvinner blir ledere, da vet du, enn menn. Det er bare sånn det er (Nikolai).

Nikolai sier her at det kreves mer av en kvinne som vil bli leder enn av en mann. Ut fra formuleringen ”det er bare sånn det er”, kan det virke som om dette blir sett på som en selvfølge og ikke stilt spørsmål ved. Dette kan muligens tyde på en holdning om at det ikke er så ”riktig” og naturlig for kvinner å bli ledere, siden de må jobbe hardere og i større grad bevise at de duger for å bli ledere. Dersom oppfatningen er at kvinner i utgangspunktet ikke passer til å være ledere, er det tenkelig at kvinnene som blir ledere må skille seg ut og ikke være som andre kvinner. Slike holdninger vil naturlig nok gjøre det vanskeligere for kvinner å oppnå lederstillinger enn menn. Kanter (1993) hevder at kvinner som befinner seg i en mindretallsposisjon ikke trenger jobbe hardt for å bli sett, men må jobbe hardt for at sine anstrengelser skal bli lagt merke til (jf. kapittel 2.2.3). Hun mener også at kvinners posisjon i arbeidslivet kjennetegnes ved at de har liten mobilitet (jf. kapittel 2.2.2).

Mariann følte at det til tider ble lagt for stor vekt på at hun var kvinne i forhold til hva som ble forventet av henne som leder: *”Det er jo forventninger til at jeg som kvinne skal passe på og hente kaffe etc. Det synes jeg er noe tull”* (Mariann). Det Mariann forteller, samsvarer med Kanters (1993) undersøkelse om at kvinner ofte blir behandlet som mødre av sine medarbeidere. Dette kan tyde på at hun er plassert i en såkalt tokenposisjon (jf. kapittel 2.2.3).

Vårt hovedinntrykk er at ledernes oppfatninger av om det ble stilt ulike forventninger til mannlige og kvinnelige ledere var nokså delt. Enkelte av de mannlige lederne mente at kvinner måtte jobbe hardere enn menn for å oppnå lederstillinger. De kvinnelige lederne nevnte ikke dette. Utenom dette var det ingen utpregede forskjeller mellom de mannlige og kvinnelige ledernes oppfatninger. Alle de intervjuede ble som nevnt ikke spurt om dette. Det må derfor tas forbehold om at sammenligningsgrunnlaget var noe svakere her.

Bedrift B

Nesten alle de kvinnelige lederne syntes at det ble stilt ulike forventninger til mannlige og kvinnelige ledere. Marie uttalte seg slik:

På mellomledernivå tror jeg at det er større fokus på at kvinner må gjøre en god jobb. Jeg tror det er større krav til kvinner. Fallhøyden er mye større for dem. Når du velger en kvinne, så forventes det på en måte at de er flinkere. Det er jeg ganske sikker på. Jeg tror det alltid er sånn. I det øyeblikket en kvinne velges, kan du være sikker på at hun er flink. Menn har litt lavere terskel tror jeg. De kan ha andre egenskaper også (Marie).

Som sitatet viser, mener Marie at det stilles høyere krav til kvinner på mellomledernivå. Hun gir videre uttrykk for at det forventes at kvinner som blir ledere er ekstra flinke, mens for menn er ikke terskelen så høy. Derimot mente hun at det ikke ble stilt ulike forventninger til kvinner og menn på høyere ledernivå, hvor hun selv befant seg. Dette kan tolkes i retning av at det er først på høyere ledernivå at de kvinnelige lederne blir ordentlig godtatt som ledere og blir behandlet på lik linje med menn, mens på mellomledernivå må de bevise at de duger som ledere.

Sofie, som var leder på høyere nivå, mente at det ble stilt ulike forventninger fra omgivelsene til kvinnelige og mannlige ledere. Som leder hadde hun opplevd at både menn og kvinner i bedriften forventet at hun skulle ha en ”morsrolle” og at hun skulle forstå sine medarbeidere. Dette kan ses i lys av Kanter (1993) som hevder at det eksisterer en forestilling om at kvinner er sympatiske, hjelpsomme og gode lyttere (jf. kapittel 2.2.3). Slike forestillinger vil følgelig påvirke hvilke forventninger man har. Sofie formulerte seg slik:

Jeg tror nok en del av de jeg ledet hadde forventninger til meg om at jeg skulle ha en type morsrolle, som de ikke ville hatt til en mann. Det merket jeg fra både kvinner og menn. Jeg måtte jo forstå dem, ikke sant. Så det tror jeg er en felle mange kvinnelige ledere går i, at de påtar seg medarbeidernes apekatter, fordi man tar på seg forventningene som andre har til deg fordi du er kvinne (Sofie).

Sofie hevder her at mange kvinnelige ledere går i den fella at de innfrir forventningene som stilles til dem om å påta seg en ”morsrolle”, mens mannlige ledere ikke begår den feilen, fordi det ikke blir forventet at de skal ha en slik rolle. Vi tolker dette dit hen at

forventningene resulterer i selvoppfylgende profetier, altså at man formes etter forventningene som stilles til en fra omgivelsene.

Stort sett alle de mannlige lederne trodde også at det ble stilt ulike krav og forventninger til mannlige og kvinnelige ledere. Daniel var av en slik oppfatning, men poengterte at det for det meste var de kvinnelige ansatte som hadde andre forventninger til kvinnelige enn til mannlige ledere: *"Jeg tror ikke vi menn reagerer på samme måte. Jeg tror kvinner er mer følsomme på det. Det er gjerne de jentegreiene"* (Daniel). Han mente altså at det var kvinnene, og ikke mennene, i bedriften som hadde ulike forventninger til lederne avhengig av kjønn. Denne oppfatningen går imidlertid imot Sofies erfaring om at det var både kvinner og menn som forventet mer av henne som leder, fordi hun var *kvinne*. Daniels uttalelse om at det er en *jentegreie*, kan tolkes i retning av at kvinner forventer at kvinnelige ledere er forholdsvis like seg selv, fordi de er av samme kjønn.

David mente at det var like forventninger til hva man som leder skulle levere, men trodde at medarbeidere kanskje forholdt seg annerledes til en kvinnelig enn til en mannlig leder: *"De forventer kanskje at en kvinnelig leder er mer interessert, men forventer ikke det så mye av en mann"* (David). Slik vi tolker David, mener han at det forventes at kvinnelige ledere viser mer interesse for sine medarbeidere om forhold utenom det rent jobbmessige. Dette påpekte flere av lederne. Oskars oppfatning var denne:

Menn forholder seg til kvinnelige ledere litt mer som mor, noe de ikke gjør til de mannlige lederne. Man forventer at en kvinne skal fikse opp i litt mer eller bry seg litt mer om detaljer eller andre klisjeer vi kan greie å finne frem til. Jeg tror vi må innse at hvis den type ting er riktig sånn samfunnsmessig, så vil jo det inntreffe i en arbeidssituasjon også (Oskar).

Oskar sier her at det eksisterer forventninger om at kvinner skal vise mer omsorg og bry seg mer både i jobbsammenheng og privat. Han gav uttrykk for at dette var kulturelt "riktig". Oskars uttalelser om at menn forholder seg til kvinnelige ledere mer som en mor, stemmer overens med Sofies erfaring som leder. Han understreket derimot at dette ikke var noe han hadde observert veldig ofte, men at det var noe han hadde hørt mye om. Han mente at man merket mindre til slike tendenser på høyere nivå, hvor han selv var leder. Han syntes det på mange måter var mye lettere å være leder på høyere enn lavere

nivå. Man møtte på problemer på høyere nivå også, men det var andre dimensjoner over dem. Videre fortalte han at han lenge hadde hatt en forestilling om at kvinner var bedre ledere enn menn:

Det sier noe at jeg faktisk har en forventning som er litt feil og farlig ved at jeg forventer mer av kvinner. Det er jo litt ille hvis jeg egentlig preferer kvinnelige ledere, sånn innerst inne, bevisst eller ubevisst. Hvis det styrer meg, så selekterer jeg jo feil. Så det har gitt meg en refleksjon i bakkant (Oskar).

Som sitatet viser hadde Oskar tidligere høyere forventninger til kvinnelige enn til mannlige ledere. Dette hadde imidlertid endret seg i den senere tid, da han hadde funnet ut at det var mer personlighet enn kjønn som var av betydning. Dette kan tyde på at forventningene man har, formes av hvilken diskurs det er som råder. Mulige diskurser kan være at ”menn er bedre ledere enn kvinner”, eller at ”kvinner er bedre ledere enn menn”, eller at ”kjønn ikke har noen betydning i forhold til ledelse”.

Hovedinntrykket vårt er her at de fleste av lederne trodde at det ble stilt ulike forventninger til kvinnelige og mannlige ledere. Både kvinnelige og mannlige ledere var av en slik oppfatning. Det var blant annet oppfatninger om at det ble stilt større krav til kvinner som skulle bli ledere og at det var forventninger til kvinnelige ledere om at de viste mer interesse for hvordan medarbeidere hadde det privat.

Sammenfatning

I bedrift A var ledernes oppfatninger nokså splittet. Noen mente at det ble stilt ulike forventninger til kvinnelige og mannlige ledere, mens andre delte ikke det synet. I bedrift B var ledernes oppfatninger preget av mer likhet. De fleste av lederne mente at det ble stilt andre forventninger til kvinnelige ledere. Enkelte av de intervjuede i begge bedriftene var av den oppfatning at det ble stilt større krav til kvinner som skulle bli ledere. Det ble også påpekt i både bedrift A og B at det eksisterte forventninger om at kvinnelige ledere skulle ha en ”morsrolle” ovenfor sine medarbeidere.

7.5 Oppfatninger om andre lederes lederpraksis

Vi skal nå se på hvordan de intervjuede opplever de *andre* ledernes lederpraksis i forhold til kjønn. Mener lederne at det er kjønnsforskjeller i utøvelsen av ledelse i bedriften?

Bedrift A

Ledernes oppfatninger om det var ulike lederstil mellom de kvinnelige og mannlige lederne var nokså delt. Det var imidlertid et lite overtall av dem som mente at det var en viss kjønnsforskjell i utøvelsen av ledelse. Isak trodde ikke at kjønn var årsaken til forskjellene i lederstil.

Jeg tror det er viktig for oss at vi har forskjellige ledere. Det har vært sabla nyttig når vi har jobbet med prosjekter, utviklingsprosjekter, at vi har satt sammen grupper og team med ganske forskjellige mennesker. Det har vært nyttig og utrolig spennende å bryne seg på en som er ganske motsatt som type (Isak).

Flere av de intervjuede mente, i likhet med Isak, at det generelt var ulike lederstiler i bedriften, men det var ulike oppfatninger blant lederne om hva som var årsaken til dette. Tobias og Robert mente at forskjellene i lederstil mellom lederne i bedriften var i større grad forårsaket av personlighet enn kjønn. Helen trodde at de kvinnelige lederne kunne være litt ”romsligere” enn menn, fordi de ikke var så strenge og formelle, selv om hun også mente at det i større grad var personligheten som spilte inn. Hun opplevde imidlertid ikke noen forskjell mellom kvinner og menn i lederstil på det nivået hun var eller høyere, fordi det ikke fantes noen andre kvinner der. Videre påpekte hun at lederstil ofte ikke bare varierte fra person til person, men at det var stor forskjell i lederstil mellom de ulike avdelingene. Dette forklarte hun med at lederne måtte tilpasse seg den avdelingen de jobbet i.

Lise, som var leder på lavere nivå, mente at det ikke var noen forskjell i lederstil mellom de kvinnelige og mannlige lederne:

Nei, jeg merker ikke forskjell i lederstil mellom menn og kvinner. Jeg tror ikke kjønn har noe å si. Men det som gjør det litt vanskelig er at det er så få kvinner å sammenligne med her. Det er så veldig mange menn. Jeg har ikke så veldig mye kontakt med andre ledere (...) Jeg arbeider ikke mot dem i det hele tatt. Jeg merker ikke noe forskjell, men det er bare en kvinne også da (Lise).

Som sitatet over viser, merket ikke Lise at det var noen forskjell i lederstil mellom kjønnene, men det ble samtidig understreket at det var få kvinnelige ledere i bedriften å sammenligne med. Det tas derfor forbehold om at dette kan ha preget svarene noe. Enkelte av de intervjuede syntes nemlig at det var vanskelig å svare på spørsmålet, fordi det var så få kvinner i bedriften.

Aleksander oppfattet situasjonen slik: *”Jeg opplever ikke forskjeller i lederstil mellom kvinner og menn, hvis du tenker på det nivået som er ganske høyt opp, da føler jeg ikke det. Men jeg synes at en del av de lokale kvinnelige lederne våre ofte har en litt mykere stil”* (Aleksander). Det Aleksander her sier kan tyde på at forskjellene mellom kvinner og menn viskes ut på høyere ledernivå. En mulig forklaring kan være at kvinnelige ledere må tilpasse seg den mannlige lederstilen for å nå opp på høyere ledernivå. Eller at kvinner med høy status umiddelbart blir oppfattet som mer maskuline.

Karoline mente at kvinnelige ledere var litt rundere i kantene, mer ydmyke og ikke så opptatt av makt som menn. Denne oppfatningen samsvarer til en viss grad med det Fondas (1997) hevder, nemlig at det er en utbredt oppfatning at kvinner i større grad enn menn er interessert i samarbeid og opptatt av andres behov (jf kapittel 2.6).

Nikolai opplevde de kvinnelige lederne slik:

Det ligger kanskje mer i personligheten til kvinner at de ofte prater litt mer om ting de synes er vanskelig. De har nok mer behov for å diskutere. De bruker nok mer tid på å sjekke ut ting med andre. Kvinnelige ledere er nok generelt litt mer utadvendte (Nikolai).

Nikolai gir i sitatet over uttrykk for at de kvinnelige lederne hadde en større tendens til å dele sine tanker med medarbeiderne enn de mannlige lederne. Han likte derimot ikke når kvinner etterliknet den mannlige lederstilen, noe som indikerer at det er rammer for hva som er en akseptert kvinnelig lederstil:

(...) menn har jo på en måte et register som en spiller på, og hvis kvinner tar i bruk de veldig ukritisk og skal liksom prøve å være mann i den rollen, så blir det veldig komisk og kunstig. Men hvis de bare er seg selv og utøver lederjobben naturlig, så tenker en ikke på at det er kvinne i det hele tatt (Nikolai).

Det kan ut fra formuleringen ovenfor virke som om Nikolai har erfart at enkelte kvinnelige ledere etterligner den ”mannlige” lederstilen. Han gir uttrykk for at han ikke likte når dette skjedde. Dette kan tyde på at han ville skille seg fra de kvinnelige lederne i lederstil, fordi han muligens ikke identifiserte seg med de kvinnelige lederne. Han sier at han ikke tenker på de kvinnelige ledernes kjønn dersom de *er seg selv* og utøver lederjobben *naturlig*. Disse uttalelsene kan tolkes dit hen at det er en diskurs som tilsier at kvinner kan lede på samme måte som menn, men at det er ”unaturlig” i forhold til hva som blir sett på som naturlige egenskaper hos kvinner. Det er da snakk om kulturelt skapte egenskaper hos kvinner.

Mariann syntes at det var en forskjell i lederstil mellom de kvinnelige og mannlige lederne: *”De kvinnelige lederne er mer forsiktig med å hevde sin mening enn menn. De godtar alle beslutninger selv om de er uenige”* (Mariann). Mariann gir her uttrykk for at de kvinnelige lederne nesten er ”nikkedukker” ved at de utad er enige i alt fordi de ikke tør å si sin mening. Det er nærliggende å tro at en veldig mannsdominert lederkultur kan sende ut signaler som får kvinner til å tvile på om de i det hele tatt egner seg som ledere.

Vårt hovedinntrykk av bedrift A på dette området, er at ledernes oppfatninger var nokså delt. Det var imidlertid noen flere av de intervjuede som mente at kvinner og menn hadde ulik lederstil. De av lederne som var av en slik oppfatning, beskrev de kvinnelige lederne som rundere i kantene, mer ydmyke, mer forsiktige med å hevde sin mening og mindre opptatt av makt enn menn. En oppfatning var også at de kvinnelige lederne diskuterte seg mer fram til ting og hadde en ”mykere” lederstil enn de mannlige lederne. Det var noen flere kvinnelige enn mannlige ledere som mente at det var en forskjell mellom de kvinnelige og mannlige lederne i lederstil, men dette var ingen utpreget forskjell.

Bedrift B

De fleste av kvinnene som vi intervjuet i bedrift B, syntes at de mannlige og kvinnelige lederne i bedriften hadde ulik lederstil. Ingen av mennene syntes imidlertid at det var spesielt utpregede kjønnsforskjeller i lederstil, men en viss forskjell mente enkelte av de

mannlige lederne at det var. Flere av både de kvinnelige og mannlige intervjuede syntes at det generelt sett var ulik lederstil blant lederne i bedriften.

Marie og Oskar syntes at det var personlige egenskaper, og ikke kjønn, som resulterte i ulik lederstil i bedriften. Oskar trodde imidlertid at de ansatte stort sett opplevde at det var en policy i bedriften, som resulterte i at det ikke var ekstreme forskjeller i hvordan de utøvte ledelse. Marie forklarte at bedriften hadde vært igjennom en krise og at ledergruppen hadde blitt endret. De hadde fått mange nye ledere og lederstilen ble dermed mer variert. Den forrige ledergruppen, som bestod av ledere som hadde jobbet i bedriften i mange år, hadde ifølge Marie en mer homogen lederstil enn den ledergruppen som var nå: *"Men det kan jo være at hvis du har den samme ledergruppen i et år, så blir det lik lederstil, men nå er den forskjellig"* (Marie). Maries formulering kan tolkes i retning av at lederne over tid tilpasser sin lederstil etter hverandre.

Mattias og David mente at det var en viss forskjell mellom de kvinnelige og mannlige lederne når gjaldt lederstil. Mattias uttalte seg slik: *"Det er vanskelig å påstå noen veldig omfattende karaktertrekk i forskjeller der, men det kan være at kvinner er mer opptatt av omsorg og noe mer opptatt av menneskene bak jobben i organisasjonen"* (Mattias). Det var flere av de intervjuede som var av den oppfatning at de kvinnelige lederne viste mer omsorg og var mer opptatt av hele mennesket.

Videre påpekte Mattias at han trodde rene guttemiljøer ofte kunne bli litt barske, tøffe og "machoaktig". Hans inntrykk var at menn ikke alltid hadde norsk folkeskikk. David mente at det fort ble mye sak når det bare var mannlige ledere: *"Menn er mer opptatt av sak enn kvinner"* (David). Han syntes at mange av de mannlige lederne på høyere nivå var nokså like på den måten at de var dominante, utålmodige og resultatorienterte:

(...) Veldig mange av dem [de mannlige lederne] har ikke vært så gode på lyttesiden. De har vært veldig opptatt av å levere. Det tror jeg kjennetegner mange mannlige ledere, men vi blir jo presset til å levere resultater og det er jo det vi blir målt på. Du blir på en måte tvunget til å være det du leverer (David).

David sier her at mange av de mannlige lederne ikke er så flinke til å lytte. De hadde mest fokus på resultater siden det var mest synlig og målbart. Han påpekte også at kvinner var mer opptatt av menneskene og gjorde noe med den sosiale siden i

ledergruppen. Han mente at de kvinnelige lederne viste en bedre evne til å lytte, men at ulempen med det var at de kunne få problemer med å levere. Han understreket at dette ikke var noe utpreget blant de kvinnelige lederne han jobbet sammen med, men at det var slik generelt sett.

Isabell var av den oppfatning at de kvinnelige lederne var noe flinkere enn de mannlige lederne til å inkludere folk, skape engasjement og være åpne for andres meninger:

Vi kvinner er kanskje litt mindre redde for eget selvbilde tror jeg. Vi er litt mindre redde for å ikke få det som vi vil eller å bli tatt i en mening som kanskje viste seg å ikke være rett til slutt. Det er ikke så viktig for oss å beholde ansikt som det er for en del menn. Men det er jo variert, så du kan sikkert finne kvinnelige ledere her som er minst like redde for å miste ansikt som det menn er, og menn som er veldig åpne for andres meninger (Isabell).

Isabell gir i sitatet over uttrykk for at kvinner ikke er så redde for å ta feil og dumme seg ut som menn, som går i mot oppfatningen om at menn har bedre selvtillit enn kvinner. Det kan tenkes at menn har mer ”å tape” siden de, ifølge mange av de intervjuede, tar raskere beslutninger uten å diskutere det i så stor grad med sine medarbeidere. Fondas (1997) hevder at idealet i den nye ledelseslitteraturen er å skape et forhold til sine medarbeidere som er basert på samarbeid. Dette er verdier som kulturelt sett er assosiert med feminine egenskaper (jf. kapittel 2.6).

Sofie syntes at det var ulike lederstiler i bedriften, men at alle lederne i den ledergruppen hun var med i, var relativt like på den måten at de var selvstendige og målrettede. Generelt sett syntes hun at kvinner ble for personorienterte og blandet fort person og sak, mens menn kunne gå mer rett på sak: ”*Menn kan jobbe sammen saklig og ikke kreve at de trenger å være bestekompisser*” (Sofie). Sofie gir her uttrykk for at kvinner er mer opptatt av å skape en god relasjon til sine kolleger på et vennskapelig plan, mens menn ikke vektlegger dette i så stor grad.

Madelen var av den oppfatning at de mannlige og kvinnelige lederne hadde ulike måter å kommunisere på, og forklarte dette slik: ”*Det har noe med kommunikasjon å gjøre, menn er enklere (latter). De kommuniserer ofte veldig tydelig i forhold til hva de ønsker å oppnå*” (Madelen). Madelen sier her at menn er mer direkte i sitt budskap, og

antyder at kvinner går mer ”rundt grøten”. Hun mente at menn var flinkere til å bruke stemmen når de skulle markere poeng, slik at budskapet nådde frem. Videre påpekte hun at de kvinnelige lederne hadde mye mer behov for å diskutere og begrunne ting:

Kvinner, inkludert meg selv, kommer ofte med mange ulike argumenter og poenger for å begrunne sitt synspunkt, hvor kanskje ett argument hadde vært nok for å få gjennomslag. Jeg kan faktisk risikere å få en beslutning på poeng 1, hvis det er ”killern”. I stedet kan jeg plutselig få en voldsom diskusjon på poeng 2, som jeg kunne latt være å ta opp. Dette ser jeg fryktelig mange kvinnelige ledere gjør. Menn går ikke i den fella der (...) Det er typisk med kvinnelige ledere som har kommet veldig høyt, at de kommuniserer veldig tydelig og klart. Det tror jeg er viktig. Det tror jeg er noe av den største utfordringen vi kvinner har altså (Madelen).

Formuleringen ovenfor viser en oppfatning om at de kvinnelige og mannlige lederne hadde ulike fremgangsmåter for å få gjennomslag for sine synspunkter. Ifølge Drake og Solberg (1995: 70) har kvinner en tilbøyelighet til å søke enighet og unngå konflikter. En mulig forklaring kan derfor være at kvinnelige ledere begrunner sine synspunkter i så stor grad som de sier de gjør for nettopp å prøve og unngå konflikter. Madelen påpekte imidlertid at det fort kunne resultere i det motsatte, nemlig heftige diskusjoner. Videre i sitatet sier hun at kvinner på høyere ledernivå kommuniserer mer tydelig og klart, som hun tidligere beskrev som en typisk mannlig kommunikasjonsmåte. Dette kan igjen tyde på at forskjellene mellom de kvinnelige og mannlige lederne viskes ut på høyere ledernivå, fordi da tilpasser muligens de kvinnelige lederne seg den mannlige lederstilen (jf. kapittel 7.4, bedrift A, Aleksander). Emilie var av samme oppfatning:

Det er jo litt sånn hvilke krav og forventninger som stilles fra konsernledelsen og bedriften som sådan tror jeg. Jeg tror kanskje mange kvinner blir litt sånn som menn egentlig, når de sitter i de ledergruppene høyere opp. De tar menn sine egenskaper i stedet for å holde på sine egne og utvikle de bedre (Emilie).

Som sitatet viser, er Emilie av den oppfatning at de kvinnelige lederne blir nesten som menn i visse sammenhenger, og tar menns egenskaper. I den ledergruppen hun var en del av, var hennes erfaring at de kvinnelige lederne inntok en litt tøffere stil og språkbruk når de var blant de mannlige lederne:

Det er litt sånn hvis du ser disse kvinnene slenger beina på bordet og plutselig begynner å banne i hver setning. De inntar en stil som de aldri har hatt før. Det er ikke sikkert det gjennomsyrrer beslutningene og måten å være på, men det kan fort kanskje gjøre det og at du får en mer autoritær stil (Emilie).

Emilie gir her uttrykk for at det å banne og slenge beina på bordet er en ”unaturlig” språkbruk og væremåte for kvinner, fordi de da oppfattes som maskuline. Det går altså imot hva som er kulturelt ”riktig”. Oppfatningen om at de kvinnelige lederne endret sin væremåte i møte med andre mannlige ledere, kan muligens tyde på at det var den mannlige lederstilen som var normen og idealet kvinnene skulle etterstrebe. Men kun til en viss grad, da de ikke skulle oppføre seg som menn. Emilies uttalelser indikerer at det er strenge regler for hvordan kvinner skal utøve ledelse, både i forhold til språkbruk og hvordan de skal føre sin kropp. Hun mente at forskjellene mellom de kvinnelige og mannlige lederne ikke ble så store, nettopp fordi kvinnene lot seg påvirke av det mannsdominerte miljøet. Hun påpekte imidlertid at det ikke hadde blitt sånn dersom det hadde vært 50 % kvinner og 50 % menn. Man kan stille seg spørrende til om det er slik at kvinnelige ledere må tilpasse seg ”den mannlige lederstilen” for å bli akseptert som ledere og få gjennomslagskraft. I Billing og Alvessons (1989) undersøkelse ble det ikke påvist noen konkrete forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere. De påpekte at en mulig forklaring til det kunne være at kvinner har tilpasset sin lederstil til den mannlige måten å lede på, men de hadde imidlertid mest tro på at årsaken var at det ikke eksisterte noen konkrete forskjeller (jf. kapittel 2.2).

Videre mente Emilie at det med en ledergruppe av bare menn, fort kunne bli en tendens til ”Gutteklubben Grei”, fordi det blant menn kunne oppstå en del hevdelsesdiskusjoner og lite gjensidig lytting. Hun hevdet at man fikk balansert dette ved å ha flere kvinnelige ledere som kunne ta diskusjonen tilbake på rett spor, og få dem til å fokusere på andre ting: *”Den kvinnelige stilen er på en måte at du får til kommunikasjonen, og at folk snakker litt skikkelig sammen.* (Emilie). Emilie mener at en kombinasjon av kvinnelige og mannlige ledere er praktisk nyttig for å få bedre kommunikasjon mellom lederne.

Vårt hovedinntrykk her er at et flertall av de intervjuede mente at de kvinnelige og mannlige lederne hadde ulik lederstil. Det var imidlertid flest kvinnelige ledere som var av en slik oppfatning. De mannlige lederne syntes ikke at det var noen utpregede

kjønnsforskjeller i lederstil. Dette er i seg selv ganske interessant. En mulig tolkning kan være at de kvinnelige lederne var mer bevisst på forskjeller i lederstil, fordi de følte at de måtte tilpasse seg den ”mannlige lederstilen” i bedriften.

Sammenfatning

Det var nokså like oppfatninger mellom de intervjuede i begge bedriftene på dette temaet. Et flertall av lederne mente at det var en viss forskjell mellom de mannlige og kvinnelige lederne i lederstil. Det var noen flere kvinner enn menn som mente dette i både bedrift A og B. Enkelte ledere mente imidlertid at det var personlighet, og ikke kjønn, som preget lederstilen.

I begge bedriftene påpekte noen av lederne at forskjellene mellom kvinner og menn ble visket ut på høyere ledernivå, fordi da tilpasset kvinnene seg den mannlige måten å lede på. Dette kan tolkes i retning av at kvinner på høyere ledernivå må være lik menn for å bli akseptert, fordi det å være leder på høyere nivå forbindes med det å være mann. Ifølge Kanter (1993) kan det av og til være en ulempe å være i mindretall, fordi man lett kan føle seg som en ”outsider” (jf. kapittel 2.2.3). Dette kan resultere i at de kvinnelige lederne tilpasser seg flertallets (de mannlige lederne) væremåte, for å ikke føle seg annerledes.

Vi har her to motstridende diskurser: Den ene er at kvinner og menn har ulik lederstil, fordi de har ulikt kjønn. Den andre er at lederstil kan endres og dermed ikke er fast knyttet til kjønn.

7.6 Utøvelse av makt i lederrollen

Vi spurte de intervjuede om de syntes at de kvinnelige og mannlige lederne utøvet makt og autoritet på ulike måter når de fattet beslutninger. Vi valgte å spørre om dette for å få et mer konkret bilde av ledernes oppfatninger om eventuelle kjønnsforskjeller i utøvelse av ledelse.

Bedrift A

Ledernes oppfatninger her var nokså splittet. Det var en liten overvekt av dem som syntes at de kvinnelige og mannlige lederne utøvet makt og autoritet på ulike måter når de fattet beslutninger. De av lederne som ikke mente at det var noen forskjell, begrunnet dette med at det var personlighet og ikke kjønn som påvirket dette.

Tobias syntes at menn hadde en noe mer synlig måte å utøve makt på enn kvinner. Han mente at kvinner var mer diplomatiske, forsiktige og hadde i noen sammenhenger også en mer ordentlig fremtoning. Flere av de intervjuede mente at de kvinnelige lederne var litt mer forsiktige i sin fremtoning og tok mer hensyn til hva deres kolleger mente:

(...) altså, for eksempel så opplever jeg at de kvinnelige lederne imøtekommer forespørsler og ønsker fra de ansatte som kanskje overgår det som mange ledere vil gjøre. Noen ganger så synes jeg det er et problem, for jeg synes det noen ganger går for langt. De kan ha for stor velvillighet, slik at det går ut over det som er bedriftens beste (Aleksander).

Jeg liker ikke ordet makt (latter), men kvinnelige ledere slår kanskje ikke sånn bombastisk ting ned i bordet. Kvinner og menn bruker forskjellige ord, der vi kvinner kanskje sier ”bør”, sier menn ”må”. Kvinner bruker litt mer forsiktige ord (Mariann).

Jeg tror damer er mye mer vare på hva folk rundt seg mener, mens når mannfolka har bestemt seg for noe, så blir det sånn. Damer har lettere for å lytte og er mer vare på signalene rundt seg. Jeg tror kvinner er flinkere til å ta hensyn til de rundt seg og er litt mer ydmyke (Karoline).

Uttalelsene over tyder på at de kvinnelige lederne i bedriften presenterer sine beslutninger på en annen måte enn de mannlige lederne. Aleksander har en negativ undertone i sin beskrivelse av de kvinnelige lederne. Han gir uttrykk for en misnøye i forhold til de kvinnelige ledernes imøtekommenhet. Derimot viser Karolines uttalelser en mer positiv oppfatning av hvordan de kvinnelige lederne tar beslutninger, fordi de viser mer medmenneskelighet. Drake og Solberg hevder at kvinner foretrekker å diskutere beslutninger og prøver i større grad å få til enighet før viktige avgjørelser tas. Menns ideal er gjerne det motsatte, nemlig å ta en uavhengig beslutning uten å føle at de må diskutere det med andre (Drake & Solberg 1995: 71).

Isak trodde at de kvinnelige lederne måtte forberede seg mer før de fremmet forslag og fikk gjennomslag for saker, mens de mannlige lederne tok litt lettere på det og fikk likevel gjennomslag for sine ideer:

Det kan være at en kvinnelig leder i vår organisasjon må gjøre jobben sin enda bedre og være mer forberedt enn menn. Men det kan være at menn på en måte kan få lettere ting igjennom, bare fordi de tar en sjanse mer (Isak).

Isak sier her at menn får lettere igjennom sine beslutninger, fordi de tar flere sjanser enn kvinner. Men han påpekte videre at deres bedriftskultur også gjorde at det var enklere for menn på denne måten, fordi det historisk sett bare hadde vært mannlige toppledere. En mulig forklaring kan være at de kvinnelige lederne ikke er helt akseptert, og at de derfor må overbevise den mannlige toppledelsen i større grad.

Noen av de intervjuedes erfaringer i denne bedriften er i tråd med teoriene som Kanter (1993) viser til, som påstår at kvinnelige ledere håndterer makt annerledes enn menn og at menn er dominerende av natur. Kanters undersøkelser gikk imidlertid imot dette og viste at det var like mange forskjeller mellom kvinner og menn, som det var mellom ledere av samme kjønn (jf. kapittel 2.2.2). Enkelte av ledernes oppfatninger står i kontrast til det Alvesson og Billing (1989) fant ut i sin studie, nemlig at det ikke var noen forskjell i hvordan menn og kvinner ledet (jf. kapittel 2.2).

Uttalelsene ovenfor viser noen av de intervjuedes oppfatninger, mens de andre lederne mente at det ikke var noen kjønnsforskjell i hvordan det ble tatt beslutninger. Hvem man jobber sammen med og hvem man omgås i bedriften, vil her muligens være av betydning. Det var ikke alle av de intervjuede som hadde så mye kontakt med andre ledere. Dette gjorde det litt vanskelig for noen å svare på enkelte av spørsmålene. Noen av de intervjuede understreket at de bare visste hvordan det var på deres eget ledernivå, fordi de ikke hadde den kontakten med lederne over seg. Det må derfor tas forbehold om dette. Det kan virke som om noen av lederne av og til svarte ut fra hvordan de trodde det var, og ikke ut fra konkrete erfaringer.

Vårt hovedinntrykk her er at ledernes oppfatninger var nokså delte. Noen mente at det var en forskjell på hvordan de kvinnelige og mannlige lederne fattet beslutninger, mens andre ikke delte det synet. De som mente at det var forskjell, nevnte at kvinner

lyttet mer til sine kolleger og hadde en mer forsiktig fremtoning. Det er interessant at det var så ulike oppfatninger på dette når de jobbet i samme bedrift, men som nevnt hvem man jobber sammen med vil her være av betydning. Det var ingen utpregede forskjeller mellom de kvinnelige og mannlige lederne oppfatninger på dette temaet.

Bedrift B

I bedrift B mente de fleste av lederne at de mannlige og kvinnelige lederne utøvet makt og autoritet på ulike måter når de fattet beslutninger, mens enkelte av de intervjuede ikke oppfattet det slik. Daniel mente at det var mer situasjon og område enn kjønn, som bestemte hvordan man fremsto og handlet. Emilie mente at det ikke var noen forskjell i måten de kvinnelige og mannlige lederne fattet beslutninger på, fordi alle måtte tilpasse seg bedriftens maktstruktur. Hun forklarte at rutinen rundt hvordan man besluttet ting, gjorde at man på en måte falt inn i systemet og at autoriteten derfor ble ganske lik. Det var tilrettelagt for at det skulle gjøres på en bestemt måte. Når man stilte i utvalget, måtte man være både autoritær og slå i bordet for å få igjennom saker, noe hun trodde både kvinner og menn tilpasset seg:

Det er mulig at man fremelsker litt den der at man skal være litt tøff og beslutningsdyktig og autoritær. Egentlig så er kulturen her litt tøff på den måten at jo mer makt desto bedre. Man må være autoritær når man tar beslutninger. Å bruke makt i beslutningsprosessen blir egentlig ganske viktig. Men mye har endret seg her nå med ny konsernledelse. Det er derfor en del ting som er på vei til å bli endret. Det er mye mer fokus på alt rundt HR [human relation], og lederutvikling er tatt opp igjen. Det er mange prosesser nå som gjør at vi er på vei til å få det bedre på mange måter (Emilie).

Emilie påpeker i sitatet over at deres bedriftskultur tilsier at man må være tøff, autoritær og vise makt når man tar beslutninger. Emilies uttalelser indikerer at hun ikke stiller seg positiv til en slik kultur, men påpeker at situasjonen var i ferd med å forbedre seg etter at de hadde fått en ny konsernledelse. Videre fortalte hun at hun hadde jobbet mye med å bli tydelig og presis når hun skulle ta beslutninger: *"Det har vært ganske tøft å være den som bare skal skjære igjennom, men jeg tror at hvis man er bevisst på det så kan man lære seg til det på en måte"* (Emilie). Emilie gir her uttrykk for at hun må lære seg til en mer autoritær måte å ta beslutninger på, som kan tolkes i retning av at hun ikke føler at det er en så naturlig måte for henne å utøve ledelse på. Hvilken væremåte som føles mest

”riktig” kan være kulturelt skapt og på den måten legge føringer på hvordan kvinner og menn utøver ledelse.

Marie mente at det ikke nødvendigvis var kjønn som gjorde at man utøvet makt og autoritet på ulike måter, men at det var personligheten til lederne som virket inn. Derimot syntes hun at menn hadde lettere for å vise makt og ty til hersketeknikker ved konflikter og uenigheter enn kvinner. Marie beskrev maktstrukturen i bedriften slik:

En bedrift som har de samme lederne og den samme toppledelsen over veldig lang tid, fører til at noen får en sånn makt som gjør at noen er inne og andre ikke. Sånn var det før, men ikke nå lenger på grunn av alle endringene som har blitt gjort i bedriften. Hele ledelsen her er endret og omorganisert til nye enheter. Nesten alle lederne er nye. Dette har endret maktstrukturen i organisasjonen. Hvis det er ledere som har makt både formelt og uformelt og man ønsker å endre maktstrukturen, så er det nødvendig å omorganisere. Jeg tror ikke det går ellers. Lederstrukturen og maktforholdet i bedriften er endret betraktelig det siste halvåret. Dette gir nye muligheter for ledere til å få til ting, men jeg tror det stivner lett (Marie).

Marie gir i sitatet over uttrykk for at de som hadde vært ledere i bedriften over lang tid, fikk veldig mye makt og gjorde det vanskelig for andre ledere å slippe til. Hun påpekte imidlertid at etter bedriften hadde vært igjennom en omorganisering, var situasjonen forbedret. Dette ga muligheter for nye ledere til å få til ting. Dette kan tolkes dit hen at det etter omorganiseringen ikke enda var definert hvem som var i ”makteliten”. Følgelig fikk flere av lederne mer ansvar og makt. Videre sier Marie at lederstrukturen og maktforholdet i bedriften har lett for å stivne, og indikerer at den maktstrukturen som er dannet over tid, vanskelig lar seg endre, med mindre man foretar en omfattende omorganisering.

Mattias mente også at menn i større grad viste makt i sin beslutningsprosess:

Hvis jeg skulle si noe der, så har nok menn en noe mer tendens til å utøve synlig makt og bruke ”sånn er det bare” type beslutninger. Mens kvinnene kanskje i større grad søker å få konsensus og diskuterer seg fram til ting. Jeg sier ikke at menn ikke diskuterer, men at gutter har en tendens til å skjære igjennom og slå fast at ”sånn er det bare” og beslutter der og da (Mattias).

Sitatet over indikerer noe som flere av de intervjuede mente, nemlig at de mannlige lederne i bedriften presenterer sine beslutninger uten å gi rom for klager/argumenter fra andre. Mattias hevdet at kvinner var litt mindre maktutøvende enn menn: *”Kvinner søker*

ikke makt i samme kategori som menn gjør. Kvinner har større tendens til å bry seg om trivsel i organisasjonen, og er noe mer opptatt av andre typer resultater” (Mattias). Slik Mattias formulerer seg i sitatet, kan det virke som om han har meget tradisjonelle forestillinger om kjønn. Men han understreket imidlertid, i likhet med David, at det ikke var spesielt utpregede forskjeller, men at det var en viss forskjell mellom kvinnelige og mannlige ledere når de tok beslutninger. David uttalte seg slik:

Jeg må bare forholde meg til de personene som jeg har jobbet med og de har egentlig gjort det på samme måte. Det har for så vidt vært sterke kvinner da, som jeg har jobbet sammen med. Så kanskje det er derfor jeg ikke har sett så store forskjeller. To - tre av de damene jeg har jobbet med har vært veldig sterke og har oppført seg på samme måte som andre, så jeg har ikke merket noen stor forskjell. Det er det er bare den generelle følelsen om at kvinner er noe mer opptatt av at alle har det vel. Menn er noe raskere på saken og målet (David).

Ut fra formuleringen at det bare er en *generell følelse*, kan det virke som om den kjønnsforskjellen David beskriver er mer en holdning eller en forventning han har enn en erfaring. Billing og Alvesson (1989: 41) hevder at det er de ulike forventningene til kjønnene som resulterer i forskjellig atferd. Man kan av den grunn stille seg spørrende til om de påståtte forskjellene mellom kvinnelige og mannlige ledere eksisterer fra før, eller om de skapes av forventningene som er tilknyttet kjønn, altså selvoppfyllende profetier. Ifølge Billing og Alvesson (1989) vil slike forventninger om forskjellige egenskaper, virke begrensende på begge kjønn (jf. kapittel 2.4).

Sofie mente at det var en forskjell mellom kvinner og menn i måten beslutninger ble tatt på i forhold til hvordan de kommuniserte: *”Kvinner og menn har kanskje litt forskjellige måter å kommunisere på. Kvinner er ofte mer ordrike og ønsker å få dratt saken i hele sin bredde før man får valgt å legge frem beslutningen”* (Sofie). Denne formuleringen kan tyde på en oppfatning om at kvinner har mer behov for å snakke med andre om sine beslutninger. Isabell var av tilnærmet samme oppfatning og mente at menn var mye dårligere til å kommunisere i forkant av en beslutning og mindre åpne for andres perspektiver på saker: *”De mannlige lederne har i perioder ikke latt kvinner få delta og mene noen ting. Det var en definert gjeng med mennesker som fikk mene noe. Vi andre vi skulle helst bare si ja og gjøre det som ble bestemt”* (Isabell). Isabell sier her at de mannlige lederne var en definert gruppe med makt, som ekskluderte de kvinnelige

lederne. De mannlige lederne hadde makt på den måten at de ble hørt og alle respekterte deres meninger. En mulig forklaring på denne ekskluderingen kan være at de kvinnelige lederne ikke ble helt akseptert som ledere av de mannlige lederne, og at de derfor ikke fikk være med på alle bestemmelser. Isabell påpekte imidlertid at dette hadde endret seg noe etter at de nå hadde fått en ny toppleder. Hun syntes at deres nye mannlige toppleder var mer åpen og verdsatte i større grad at folk hadde forskjellige meninger. Den siste tiden hadde det også blitt flere kvinner med i ledelsen, noe hun syntes var bra.

Madelen var også av den oppfatning at de kvinnelige og mannlige lederne utøvte makt og autoritet på ulike måter når de fattet beslutninger. Hun utdypet dette ved å beskrive hvordan hun selv tok beslutninger sammenlignet med de mannlige lederne:

Jeg er veldig opptatt av å kommunisere og diskutere ting. Jeg tenker ofte gjennom hvem jeg kan snakke med i min ledergruppe eller utenfor min ledergruppe. Da er jeg veldig opptatt av å si at jeg ikke har tatt noen beslutning ennå og ikke vet hvilken beslutning jeg skal ta, men er interessert i å høre deres mening. Jeg er ikke opptatt av at vi skal være enige, jeg behøver ikke å ha konsensus, men vi skal ha en prosess slik at alle forstår hva som er årsaken til at jeg har tatt den beslutningen. Da kan jeg være steinhard på å gjennomføre den (...) Mitt ønske om å snakke med folk behøver ikke å bety at jeg skal høre på hva de sier, men det hjelper meg på den måten at jeg gjennomfører beslutningen mye hurtigere etterpå (...) Mens en del menn er vant til å ta militære beslutninger og når du er på slagmarken så må du faktisk ta beslutninger jækla fort, hvis ikke så er du død! Men jeg opplever ikke å være på slagmarken kontinuerlig, der er jeg faktisk veldig sjelden (Madelen).

Sitatet over viser at Madelen vektlegger å høre andres meninger når hun skal ta beslutninger, og hun ønsker at hennes kolleger skal forstå tanken bak de beslutninger hun gjør. Hun påpekte imidlertid at hun ikke hadde problemer med å gjennomføre beslutninger selv om det ikke var konsensus. Dette står i kontrast til Mattias sin oppfatning om at kvinner søker mer konsensus. Derimot sammenfallet hans synspunkt om at kvinnene i større grad diskuterte seg fram til ting, med den beskrivelsen Madelen gir av seg selv som leder.

I forbindelse med hvordan de kvinnelige og mannlige lederne tok beslutninger, fortalte Oskar hva som hadde kommet frem på rundbordskonferansen de hadde hatt der temaet var ”kvinner i ledelse”:

(...) møte gikk veldig mye på at de [kvinnene] hadde et behov for at mannlige kolleger/ledere skulle forstå på en måte forskjeller på kvinner og menn i det å fremlegge og redegjøre for saker, i det å artikulere seg og ta fatt på ting. Det var mange opptatt av (...) Det var noe med at man måtte være observant på at en mann kanskje var unøyaktig og rask, altså veldig kjapp og kom med noe fakta greier. Mens en kvinne ofte hadde behov for å komme resonnementer før på en måte faktaopplysningen kom. Det er ting man for så vidt observerer og som er greit som en sånn "vær varsom" plakat og greit å gå og tenke på (...) (Oskar).

Oskars uttalelser ovenfor tyder på at det var en generell oppfatning i bedriften om at de kvinnelige og mannlige lederne tok beslutninger på ulike måter og at dette var noe man burde ta hensyn til.

På dette temaet er vårt hovedinntrykk at i bedrift B mente de fleste at de kvinnelige og mannlige lederne utøvet makt og autoritet på forskjellige måter når de fattet beslutninger, selv om det også var enkelte som ikke delte dette synet. Svarene var altså preget av et visst samsvar. De av lederne som mente at det var en kjønnsforskjell, hadde en oppfatning om at de mannlige lederne utøvet en mer synlig form for makt og fattet beslutninger mye raskere enn kvinner. De kvinnelige lederne ble oppfattet som mindre maktutøvende enn menn, fordi de diskuterte seg fram til ting og hadde mer fokus på trivsel i organisasjonen. Det var ingenting som tydet på at de intervjuedes kjønn preget deres oppfatninger om temaet.

Sammenfatning

I bedrift A var ledernes meninger om måten de kvinnelige og mannlige lederne tok beslutninger på mer delt enn i bedrift B, der ledernes oppfatninger var preget av mer likhet. I bedrift B var det flest ledere som mente at de kvinnelige og mannlige lederne utøvet makt og autoritet forskjellig når de fattet beslutninger. I begge bedriftene var det en oppfatning at de kvinnelige lederne diskuterte seg fram til ting og lyttet mer til hva folk rundt dem mente, mens de mannlige lederne tok beslutninger raskere uten å ha forankret det like mye. Dette kan ses i lys av en studie som Teigen (2002) viser til, der den generelle holdningen blant lederne var at kvinner med autoritet var negativt i den forstand at de overspiller og blir for autoritære (jf. kapittel 2.2). De intervjuedes kjønn ser ikke ut til å ha preget deres oppfatninger om temaet.

7.7 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet sett på betydningen av kjønn i forhold til ledelse. Et av våre funn var at det finnes en rådende "kvinnelig leder" diskurs. Den går ut på at kvinner ikke skal tilegne seg maskuline egenskaper når de blir ledere, men at kvinnelige ledere må inneha feminine egenskaper, da disse anses som mer "naturlig" for kvinner. Fondas (1997) hevder at kvinner oppfattes som mer sensitive for mellommenneskelig samhandling og er mer opptatt av det som er best for fellesskapet. Ofte når vi kaller noe *feminint* eller *maskulint*, er det fordi vi kulturelt sett forbinder det med kategoriene kvinne og mann (jf. kapittel 2.6).

De fleste av lederne gav uttrykk for at kjønn og ledelse ikke var noe stort diskusjonstema i bedriftene. Det ble imidlertid i noen sammenhenger tatt opp som tema. Vi fikk inntrykk av at det i større grad dreide seg om "kvinner og ledelse" enn "kjønn og ledelse". Bedrift A hadde satt i gang et prosjekt for å få flere kvinner inn i ledende stillinger, mens bedrift B nylig hadde hatt et møte med noen utvalgte kvinnelige ansatte for å finne ut hvordan det opplevdes å være kvinne i deres bedrift. Temaet "kvinner og ledelse" hadde da blitt diskutert.

I bedrift A mente alle at de hadde for få kvinnelige ledere, mens i bedrift B var det ulike oppfatninger omkring dette. De av lederne som syntes at andelen kvinnelige ledere i bedriften var lav, kom med ulike forklaringer til dette, som kan deles inn i fire aspekter: Det ene aspektet var at det var kvinnene selv som var skyld i at de ikke ble ledere. En slik holdning er ifølge Kjønsstad (1999) en såkalt "Blame the victim" tankegang (jf. kapittel 2.2). Det andre aspektet var den mannsdominerte bedriftskulturen, som signaliserte at det nærmest var uoppnåelig for kvinner å bli ledere. Det tredje aspektet var ledernes oppfatninger om at det forekom forskjellsbehandling, at menn rekrutterte menn. Og til sist det fjerde aspektet, som var at det ble stilt høyere krav til kvinner som ønsket å bli ledere enn til menn.

Når det gjaldt ledernes syn på om det ble stilt ulike forventninger til kvinnelige og mannlige ledere, var det i bedrift A nokså delte meninger. Det var noen som mente at det ble stilt ulike krav til kvinner og menn, mens andre ikke var av en slik oppfatning. I bedrift B derimot, var ledernes oppfatninger omkring dette preget av en større konsensus.

Mange av dem mente at det ble stilt ulike forventninger til mannlige og kvinnelige ledere, i den forstand at kvinner ofte måtte prestere bedre enn menn for å i det hele tatt bli ledere. Det ble også påpekt i begge bedriftene at det eksisterte forventninger om at kvinnelige ledere skulle ha en ”morsrolle” ovenfor sine medarbeidere. Ifølge Kanter (1993) er dette en typisk rolle som kvinnelige ledere i mindretall kan bli plassert inn i. Det finnes en forventning om at kvinner skal være sympatiske og hjelpsomme (jf. kapittel 2.2.3).

De fleste lederne i begge bedriftene mente det var en viss forskjell i lederstil mellom de kvinnelige og mannlige lederne. Mennene ble karakterisert som mer formelle, autoritære og saksorienterte enn kvinnene. Noen av beskrivelsene som ble gitt av de intervjuede kan tyde på en forståelse av kvinner og menn som to forskjellige grupper, og ikke som enkeltindivider. Altså en holdning om at ”alle kvinner er slik” og at ”alle menn er slik” (jf. Kanter (1993), kapittel 2.2.3).

I bedrift A ble forskjellene mellom de kvinnelige og mannlige lederne av flere forklart med at de ikke hadde rekruttert på lenge og at situasjonen i bedriften gjenspeilte samfunnet slik det var før. I denne bedriften var det en generell oppfatning om at de eksisterende kjønnsforskjellene ville bli visket ut når den yngre generasjonen tok over. Dette var ikke en oppfatning i bedrift B, som nylig hadde vært igjennom en omorganisering. Enkelte ledere i begge bedriftene mente imidlertid at det var personlighet og ikke kjønn som påvirket hvordan man utøvet ledelse. Personlighet og kjønn blir altså skilt fra hverandre, noe som tyder på en forståelse om at kjønn ikke er en del av personligheten.

I bedrift B var det en del av lederne som mente at kvinner og menn utøvet makt på ulike måter i lederrollen. Mange av dem var av den oppfatning at kvinner i større grad diskuterte seg frem til beslutninger, mens de mannlige lederne var mer bestemte i sine avgjørelser. I bedrift A derimot, var det mer splittede meninger i forhold til dette. Blant dem som mente det var forskjeller, dreide det seg i stor grad om det samme som i bedrift B, nemlig at kvinner ikke brukte makt i lederrollen på lik linje med menn. Kanter (1993) viser til teorier som sier at kvinner håndterer makt annerledes enn menn, og at menn er mer konkurranseorienterte (jf. kapittel 2.2.2). Dette samsvarer med hvordan våre ledere oppfattet bruken av makt blant de kvinnelige og mannlige lederne i bedriftene.

Mange av de intervjuede i begge bedriftene hadde en forestilling til lederskap som i stor grad var knyttet tradisjonelle forestillinger om kjønn.

8 Forståelsen av egen lederrolle

8.1 Innledning

I dette kapitlet tar vi for oss delspørsmålet: Eksisterer det noen kjønnsforskjeller i hvordan lederne beskriver seg selv som ledere? Her tar vi for oss følgende underspørsmål: Underspørsmål 1: Hvordan beskriver lederne sin egen lederpraksis? Underspørsmål 2: Hvordan opplever lederne lederrollen kombinert med familieliv? Underspørsmål 3: Hva slags ambisjoner har lederne videre?

8.2 Beskrivelse av egen lederpraksis

I kapittel 7.5 spurte vi de intervjuede om hvordan de oppfattet de *andre* ledernes lederpraksis i bedriften, og hvorvidt de opplevde noen forskjell mellom de mannlige og kvinnelige lederne i forhold til dette. Nå skal vi ta for oss for hvordan lederne beskriver *sin egen* lederpraksis. Vi ønsker også å se på om de intervjuede var av den oppfatning at deres kjønn påvirket dem som ledere, og i så fall på hvilken måte. Grunnen til at vi ikke ba dem om å reflektere over kjønn umiddelbart, var fordi vi syntes det kunne være interessant å se om de beskrev sin lederpraksis på ulike måter før og etter at vi hadde bedt dem tenke over om kjønn hadde betydning. I tillegg ønsker vi å finne ut om de intervjuede mener kjønn har større betydning når de beskriver *andre* leders lederpraksis enn *sin egen* lederpraksis.

Bedrift A

Karoline hadde gjennom sin periode som leder lært å la andre få lov til å si det de mente. I tillegg hadde hun forsøkt å bli en litt "tøffere" leder: "*Man lider nok litt av snillisme når en jobber så tett og kjenner hverandre så godt. Da er det lett å unngå de vanskelige tingene*" (Karoline). Dette utsagnet kan sees i lys av det Drake og Solberg hevder, nemlig at kvinner har en tilbøyelighet til å søke enighet og unngå konflikter (Drake og Solberg 1995: 70). Karoline vektla også hun at hun måtte justere seg etter om hun ledet kvinner eller menn:

Jeg tror ikke at jeg har noen spesiell lederstil (...) Men det er litt spesielt for jeg leder bare damer og en må justere litt i forhold til det da, for det er annerledes å lede damer enn menn altså. En må trø mye mer forsiktig, altså damer er jo mer sårbare (Karoline).

Karoline er altså av den oppfatning at det er annerledes å lede kvinner enn menn, fordi kvinner er mer sårbare. Her kan det trekkes en parallell til det Billing og Alvesson (1989) skriver om kjønnsrolleforventninger. De mener at kvinner og menn tilskrives ulike egenskaper, fordi man forventer at de er forskjellige (jf. kapittel 2.4). Dette kan være en av årsakene til at Karoline mente at kvinner var mer sårbare enn menn, nettopp fordi det eksisterer en forventning om at det er slik. Videre trodde Karoline at det at hun var kvinne også hadde betydning for hvordan hun ledet.

Altså, jeg tror at det at kvinner og menn har forskjellige hormoner, gjør at vi blir forskjellige. Jeg bruker ikke det å være kvinne bevisst. Jeg tror at jeg hele tiden er bevisst på at jeg skal være meg selv og ikke ligne en mann og da tror jeg resultatet blir at man utøver ledelse forskjellig (Karoline).

I sitatet ovenfor viser Karoline til den biologiske forskjellen mellom kvinner og menn, som hun mener påvirker hvordan man utøver ledelse. Vi tolker Karoline i retning av at hun ikke ønsker å etterligne ”den mannlige lederstilen”, men prøver å være seg selv som leder. Dette kan tyde på at hun opplever at det er en ”mannlig lederstil” som regjerer i bedriften.

Mange av de kvinnelige lederne beskrev seg selv som samarbeidsvillige, flinke til å gi informasjon og til å delegere. Lise syntes at hun som leder var flink til å delegere og få med seg alle. Hun vektla at alle skulle bli informert om ting som skjedde, slik at de var involvert. Videre trodde Lise at det at hun var kvinne gjorde at hun ikke var så streng, og på den måten hadde en mykere lederstil enn de mannlige lederne:

Hadde jeg vært mann så hadde jeg hatt en annen holdning til det å være sjef. De har mer behov for å markere seg. Det behovet har ikke jeg. Sånn tenker jeg i forhold til menn. Jeg vil ha alle med meg, men jeg trenger ikke å bli fremhevet. Det tror jeg er forskjellen (Lise).

Som sitatet viser, mener Lise at menn har et større markeringsbehov enn kvinner, og at kvinner og menn har ulike holdninger til det å være sjef. Hun gir uttrykk for at det ikke er

så viktig for henne å bli fremhevet, noe som kan tyde på at hun ikke er så opptatt av det å være synlig. Dette samsvarer med det Rolstad (1990) hevder, nemlig at menn er mer pågående i sin markedsføring av seg selv og mer synlige i landskapet enn kvinner (jf. kapittel 2.2).

Helen var den av de kvinnelige lederne som skilte seg ut i sine beskrivelser av seg selv. Hun karakteriserte seg selv som faglig dyktig, resultatorientert, strukturert og flink til å organisere. Hun var den eneste blant de kvinnelige lederne som brukte disse karakteristikkene for å beskrive seg selv som leder. Helen mente at kjønn hadde betydning for hvordan man var som leder. Hun utdypet sin mening slik:

Jeg tror jeg kan få frem det litt myke i menn. Det er ikke noen tradisjon for at menn er myke her, det kommer vel i en senere generasjon det. Ved å prøve å få de til å prate litt om barn og barnebarn, så får de mulighet til å vise at de også er noe annet enn en mann med hatt, frakk og veske som skal på jobb. Da er de løsere i snippen og litt mer uformelle. Det tror jeg kan være positivt (Helen).

I sitatet over gir Helen uttrykk for at de mannlige lederne er mer formelle enn de kvinnelige lederne i sin væremåte. Hun var av den oppfatning at man som leder burde være litt personlig og fortelle noe om seg selv, og ikke bare være en formell leder.

Blant de mannlige lederne ble det nevnt stikkord som resultatorientert, lyttende, inkluderende og medarbeiderorientert. Med andre ord var det ikke noen store forskjeller i forhold til hva slags ord flesteparten av de kvinnelige lederne brukte i sine beskrivelser av seg selv som ledere.

Robert beskrev seg selv som resultatorientert og syntes ikke han utøvde en autoritær lederstil. Samarbeid gikk foran resultater.

Jeg føler jeg er veldig engasjert i hver enkelt sin utvikling og rolle. Jeg tror jeg bruker mer tid på dette her med å arbeide med hver enkelt enn kanskje en del andre ledere gjør. Jeg er veldig bevisst på å utvikle medarbeiderne og skape engasjement (Robert).

Isak opplevde seg selv som medarbeiderorientert. Han mente mye av sin rolle var å skape engasjement, entusiasme og utvikling både faglig og resultatmessig.

Nikolai la vekt på at man som leder skulle gi folk trygghet til å prøve og feile. Hans holdning var at det var bedre å prøve og feile, enn å ikke gjøre noe. I forhold til de andre lederne i bedriften, mente han at han var relativt uformell som leder:

Jeg liker å være så nærme som mulig dem jeg leder. Jeg ønsker ikke å sette meg på en stol på høyt nivå. Jeg tar jobben på sentralbordet av og til bare for å vise at ingen oppgave er for liten eller for stor. Jeg håper at jeg oppfattes som folkelig og en del av avdelingen (Nikolai).

Nikolai gir her uttrykk for at han ikke ønsker å være en leder som er høyt hevet over sine medarbeidere. Han understreker at han har en relativt uformell lederstil, og håper at han oppfattes som folkelig og en del av avdelingen.

Han vek ikke unna når han måtte ta vanskelige beslutninger eller måtte fortelle når en jobb ikke var godt nok gjort. Som leder var han bevisst på å ikke være for mild:

Alle gir tilbakemeldinger på at en svak leder er det verste som finnes. De vil ha en som sier ifra og er tydelig. Jeg tror kanskje at jeg er litt mild i formen, så jeg må skjerpe meg på det så ikke alt blir for snilt og greit. Det er viktig (Nikolai).

Her gir Nikolai uttrykk for at han ikke bør være en altfor snill leder, i fare for å miste respekt. Kan dette være et tegn på at de feminine trekkene, som ifølge Fondas (1995) nå er blitt idealet for mange ledere, ikke blir så godt mottatt? (jf. kapittel 2.6). Nikolai var den eneste av de mannlige lederne som trodde at det at han var mann hadde en innvirkning på hvordan han ledet:

Det jeg er litt bevisst på i forhold til eget lederskap, er at jeg har vel mindre intuisjon på en del sånne signaler og ting som en del kvinner har. Og i og med at jeg har ansvar for fire kvinner, så tar jeg meg selv i at det går litt fort frem av og til og at jeg ikke fanger opp sånne usagte ting, noe som jeg vet kvinner er mye flinkere til (Nikolai).

Nikolai forteller her at han er dårligere enn sine kvinnelige kolleger til å oppfatte signaler. Dette samsvarer med det mange av de kvinnelige lederne også mente, nemlig at kvinner er flinkere til å fange opp det usagte.

Hovedinntrykket vårt er at måten de beskrev sin lederstil på, hadde mange likhetstrekk med hva de la i begrepet ledelse da vi spurte dem om dette (jf. kapittel 5.2). Men at dette er sammenfallende, er naturlig hvis man tenker på at lederne sannsynligvis forsøker å leve opp til sine idealer. Vi fikk også inntrykk av at det var svært mange likheter mellom de kvinnelige og mannlige lederne i forhold til hvordan de beskrev seg selv som ledere. Dette kan, som i kapittel 5.2, tyde på at det eksisterer noen rådende oppfatninger i bedriften om hva ledelse dreide seg om.

Storvik skriver at det spesielt er tre endringstrekk ved samfunnet som er viktige å se på når en skal studere endringer i ledelsesidealer. Men det er ikke alltid mulig å se hva som er faktiske endringer i adferd og hva som handler om forandringer på det ideologiske planet. Et av disse endringstrekkene er blant annet økt utdanningsnivå. Dette blir ofte nevnt som en forklaring på at folk ikke er så autoritetstro som de var tidligere (Storvik 2002 (a): 9). Dette kan være en årsak til at svært mange av lederne nevnte at de var flinke til å få til resultater gjennom andre og til å skape en atmosfære med entusiasme og fart. Det fremkommer her med andre ord at de menneskene man leder har en sentral plass og at ledelse ikke lenger dreier seg om å styre mennesker, men heller støtte og motivere dem.

Det ble påpekt at kvinnelige ledere var dyktigere i forhold til det menneskelige aspektet ved ledelse, mens mannlige ledere var mer saksorienterte. Forskjellene mellom de mannlige og kvinnelige lederne som ble beskrevet i denne bedriften, kan knyttes opp til det Billing og Alvesson skriver om ulike forventninger til hvert av kjønnene, som har en sterk innvirkning på hvem vi er og hvordan vi oppfører oss (Billing og Alvesson 1989: 48). Dette kan derfor være en forklaring på hvorfor disse lederne mente at de kvinnelige og mannlige ledere i bedriften hadde ulike atferdsmønstre. Det kan tenkes at forventningene om en forskjell har resultert i en selvoppfylgende profeti.

I en undersøkelse utført av Kanter (1993) var mange av den oppfatning at ”det er ufeminint for kvinner å være ledere” (jf. kapittel 2.2.2). Billing og Alvesson skriver at bildet av lederrollen blant annet er at den er dominerende og aggressiv. Den typiske oppfattelsen av kvinner, er imidlertid at de er emosjonelle og lite ambisiøse. Dette kan innebære at kvinner i et tradisjonelt mannlig type arbeid, opplever en konflikt fordi de blir sett på som ”ukvinnelige” av omgivelsene og av og til av seg selv (Billing og

Alvesson 1989: 41). Dette kan være en forklaring på hvorfor svært mange av de kvinnelige lederne beskriver seg selv som mer myke og omsorgsfulle enn de mannlige lederne. Det er ikke nødvendigvis fordi de faktisk *er* det, det kan hende det er fordi det tradisjonelle bildet av kvinner er slik. Og som nevnt ovenfor, har slike forventninger en sterk innvirkning på hvem vi er.

Vårt hovedinntrykk her er at det var kvinnene som i størst mulig grad hadde reflektert over om deres kjønn kunne ha betydning for hvordan de ledet. Det var også flest kvinner som var av den oppfatning at det faktisk spilte en rolle. Alle kvinnene var primært av lik oppfatning, de mente at deres kjønn hadde betydning for hvordan de utøvet ledelse og at de hadde en mykere lederstil enn menn. Blant mennene var svarene mer splittet. Det var bare en av dem som faktisk mente at det at han var mann påvirket hans ledelse. Noen av de mannlige intervjuede klarte ikke å svare på spørsmålet. Dette kan muligens tyde på at kvinner er mer bevisste på sitt kjønn enn menn.

Bedrift B

Også i denne bedriften lå beskrivelsene de gav av seg selv som ledere svært nært opptil hva de la i begrepet ledelse (jf. kapittel 5.2). Dessuten var det svært mange av de kvinnelige intervjuede som mente at det at de var kvinner påvirket dem som ledere. Blant de mannlige lederne derimot, var det mer varierende oppfatninger omkring dette.

Mange av de kvinnelige lederne beskrev seg selv som dyktige på å gi informasjon. Både Sofie og Madelen beskrev seg selv som ledere som var opptatt av kommunikasjon og av å informere. *”Jeg tror jeg er relativt flink til å kommunisere med personer rundt meg og coache dem”* (Sofie). *”Jeg er opptatt av kommunikasjon og informasjon”* (Madelen).

Emilie var i likhet med Sofie og Madelen bevisst på å orientere sine medarbeidere og hun gav uttrykk for at det var viktig å gi dem tilbakemeldinger. *”De skal føle at de hører til, at det er noen som bryr seg og at det er noen som følger med på hva de holder på med. Det er både det menneskelige og kanskje inn mot private ting, men også de faglige tingene”* (Emilie). Emilie mente at fordi hun var kvinne, hadde hun en litt ”mykere” side.

(...) De menneskelige aspektene får mye å si gjerne (...) Det positive ved å ha litt myke sider er at man kan få folk til å trives, men på den andre siden kan man bli litt for snill og hensynsfull. Det kan straffe seg ved at jeg blir sittende med for mye etter hvert. Noen ganger burde jeg kanskje være litt mer autoritær. Jeg har jobbet litt med det å ikke være så snill eller dumsnill (latter) eller hva jeg skal kalle det, men jeg merker at det påvirker litt. Jeg ser jo at en del menn kjører mye mer knallhardt (Emilie).

Sitatet til Emilie kan tyde på at hun synes det er vanskelig å sette grenser. Hun ser både fordeler og ulemper med det å være veldig hensynsfull og forståelsesfull, og har jobbet for å bli mer autoritær. Dette kan tolkes i retning av at det muligens ikke føles så ”riktig” for kvinner å ha en autoritær rolle, fordi det forventes at de skal ha visse feminine trekk, som for eksempel det å vise omsorg. Både Isabell og Emilie mente at den negative siden ved å være for hensynsfull, var at de fort kunne påta seg mer arbeid enn de var i stand til å ta hånd om.

Marie var den eneste av de kvinnelige lederne som fortalte at hun var god på å bygge nettverk og på det å jobbe ut i markedet: *”For å få til ting så fokuserer jeg veldig mye på det å jobbe med mennesker, relasjoner, knytte kontakter og det gjør jeg også internt her. Jeg jobber for å få respekt og for å ha en positiv holdning på tvers”* (Marie). Marie opplevde at det at hun var kvinne påvirket henne som leder på den måten at hun var i en mindretallsposisjon: *”Du skiller deg alltid ut og du er hele tiden klar over at du er så synlig på godt og vondt. På godt så kan man jo utnytte det. Du er tross alt et annet kjønn”* (Marie). Marie utdypet dette ved å fortelle at hun som kvinne stadig var i mindretall, blant annet på møter, og av den grunn fikk en helt annen synlighet. Hennes utsagn om at man blir synlig på godt og vondt, kan ses i lys av det Kanter (1993) skriver om kvinnelige ledere i mindretall. Kanter refererer til en undersøkelse der kvinnelige ledere forteller at de ofte føler at de blir overvåket for hvordan de som *kvinner* utfører ledelse og hvordan de som *ledere* lever opp til det at de er kvinner (jf. kapittel 2.2.3). Dette kan naturlig nok være vanskelig å tilfredsstille.

Isabell var også av den oppfatning at det at hun var kvinne hadde innvirkning på hvordan hun var som leder. Hun mente hun hadde en tendens til å bli litt for velmenende, noe hun også hadde blitt fortalt av andre:

Jeg vil gjerne ta vare på, passe på og være litt mamma. Det er ikke alltid like lett. Det er i hvert fall ikke like greit for meg, for det hender at jeg har fått meg altfor mange apekatter

i forhold til det jeg har lyst til å ha ansvar for. Det kan nok virke litt for overbærende og nedlatende i forhold til de jeg har rundt meg da. Det er den negative siden ved det (Isabell).

Som sitatet over viser, ønsker Isabell å være litt ”mamma” for sine kolleger, selv om det av og til resulterer i at hun tar på seg mer arbeid enn ønskelig. I Kanter (1993) undersøkelse var det mange av kvinnene som fortalte at de ofte ble behandlet som en mor av de mannlige ansatte. Kanter mener at dette er en stereotyp rolle som kvinner i en mindretallsposisjon kan bli plassert inn i (jf. kapittel 2.2.3). I Isabell sitt tilfelle, kan det derimot virke som om det er hennes eget valg og ikke andre som pådytter henne en slik rolle. Men det kan tenkes at hun ønsker en slik rolle, fordi hun føler at det blir forventet av henne. Videre fortalte hun at det at hun var kvinne hadde positiv innvirkning på hennes ledelse på den måten at folk tok lettere kontakt:

Jeg innbyr til kommunikasjon og at folk tar kontakt med meg og at de ikke opplever meg som avvisende eller bisk eller vanskelig å nærme seg. Stemningen rundt meg er relativt avslappet og trygg. Men om det er fordi jeg er kvinne, det vet jeg ikke. Men det er jo det jeg opplever som litt typiske kvinnelige egenskaper da, at man ikke i så stor grad tenderer til å være barsk og morsk og sånn (Isabell).

Formuleringen ovenfor indikerer noe som flere av de intervjuede har sagt, nemlig at de kvinnelige lederne har en noe ”mykere” lederstil og fremtoning. Isabell gir i sitatet uttrykk for at kvinnelige egenskaper er at man er vennlig og harmonisk, og ikke i så stor grad er avvisende, barsk og morsk.

Mange av de mannlige lederne beskrev seg selv som engasjerte og resultatorienterte. Et eksempel på det er Mattias som omtalte seg selv som en engasjert og ivrig sjef, som brant for det meste som kom på agendaen: ” *Det er engasjement, jeg er en veldig ivrig sjef og brenner for mye rart*” (Mattias).

Daniel fortalte at han var en flink teamarbeider. Han hadde en innebygd stahet med et stort konkurranseinstinkt. I forhold til lederstil syntes han at han kunne vært tøffere i kravene sine: ”*Jeg kan være for forsiktig av og til. Jeg kunne vært flinkere til å sette klare frister og la det komme konsekvenser*” (Daniel). Som leder syntes han at det var vanskelig å redusere bemanningen, spesielt når man hadde blitt en kjernegjeng. Han var ikke glad i å rydde i personlige problemer. Det syntes han var trist, og han hadde

vansker med å skille mellom rasjonell handling og følelser. Daniel mente videre at fordi han var mann, var han ikke så opptatt av hvordan det så ut rundt ham. Han var av den oppfatning at kvinner viste mer omsorg enn menn, og at de i større grad var opptatt av å skape trivsel:

Kvinner engasjerer seg mer (...) Jeg er ikke så opptatt av fargen på gardiner og sånn. Det kan godt være at det er fordi jeg er mann. Jeg tror kvinner er genuint mer opptatt av at folk skal ha det bra. Det er morsinstinktet. Jeg er også selvfølgelig opptatt av at folk skal ha det bra, men ikke på den måten (Daniel).

Daniel har altså en oppfatning om at kvinner er mer opptatt av å skape en koselig atmosfære rundt seg og at folk skal trives. Dette stemmer overens med det Fondas (1997) hevder, nemlig det at det er en utbredt oppfatning at kvinner er mer hjelpsomme, omtenksomme og opptatt av andres behov enn menn (jf. kapittel 2.6). Daniel bruker ordet *instinkt* i sin beskrivelse av de kvinnelige lederne. Denne formuleringen tyder på at han har en forståelse av kjønn, der det eksisterer en biologisk egenskap hos kvinner, som påvirker dem som ledere.

Blant samtlige av lederne var det bare David som påpekte at han var dyktig i menneskehåndtering: ”*Jeg er opptatt av menneskene i avdelingen. Jeg er tålmodig og menneskeinteressert*” (David). Dette står i motsetning til oppfatningen om at kvinner viser mer interesse for sine medarbeidere enn menn. Han syntes at det å være tålmodig var en bra egenskap å ha som leder. Dette samsvarer med det du Gay (1996) skriver om den nye leder, som skal være en oppmuntrende person som er mer involvert i sine medarbeidere enn tidligere (jf. kapittel 2.5).

Det fremgikk til dels i denne bedriften enkelte ulikheter mellom de mannlige og kvinnelige lederne i forhold til hvordan de beskrev seg selv som ledere. Hovedinntrykket er at det var flest blant de kvinnelige lederne som fortalte at de som ledere var opptatt av å informere og av å ha en god kommunikasjon med medarbeiderne. De mannlige lederne fremhevet i noe større grad at de var engasjerte og resultatbevisste. Likevel er det viktig å understreke at det ikke nødvendigvis er forskjeller i måten de kvinnelige og mannlige lederne i bedriften ledet på, men at de fremhevet forskjellige egenskaper ved seg selv, etter hva de syntes var mest viktig for å være en god leder. At de vektla varierte

egenskaper, kan være et tegn på at det er ulike kvaliteter som er viktige for mannlige og kvinnelige ledere.

Videre mente nesten samtlige av de kvinnelige intervjuede at deres kjønn påvirket dem på en eller annen måte som ledere. Det var en utbredt oppfatning blant dem at kvinner hadde en mykere lederstil enn menn, og at kvinner i større grad enn menn var opptatt av medarbeidernes ”ve og vel”. Noen av de mannlige lederne mente at deres kjønn påvirket dem som ledere. Med andre ord var det en del mer splittede syn blant de mannlige intervjuede.

Sammenfatning

I bedrift A var det svært likt mellom de mannlige og kvinnelige lederne i forhold til deres beskrivelser av dem selv som ledere. I bedrift B derimot, var det noe mer ulike kvaliteter som ble fremhevet blant de kvinnelige og mannlige lederne. Men vårt hovedinntrykk hos begge bedriftene er likevel at det rådet en relativ lik tanke hos de kvinnelige og mannlige lederne om hva som krevdes av en god leder. Det kan trekkes en parallell mellom våre funn her i kapittel 8.2 og kapittel 5.2, der vi spurte lederne om hva de la i begrepet ledelse. De egenskapene og kvalitetene lederne mente var viktige og nødvendige å ha for å være en god leder, ble i stor grad gjentatt her i deres beskrivelser av dem selv som ledere. Som nevnt innledningsvis, kan dette være et tegn på at lederne ønsker å leve opp til sine og kanskje bedriftens idealer, og ikke nødvendigvis hvordan de selv leder i det daglige.

Ifølge Fondas (1997: 260) er en utbredt oppfatning at kvinner er hjelpsomme og mer interessert i et egalitært samarbeid fremfor et hierarkisk, og at de i større grad enn menn er opptatt av andres behov. Videre oppfattes kvinner også som mer sensitive for mellommenneskelig samhandling (jf. kapittel 2.6). Disse oppfatningene kan ikke sies å stemme overens med våre funn i forhold til hvordan lederne beskrev sine lederstiler. Verken i bedrift A eller i bedrift B var det slik at de kvinnelige lederne i større grad enn de mannlige var opptatt av medarbeidernes trivsel.

Det var altså ikke slik at de kvinnelige og mannlige lederne karakteriserte seg selv med veldig mange ulike ord da de skulle beskrive sin egen lederpraksis. De hadde mange av de samme verdiene som de vektla i sine lederskap. Til tross for dette, viste det seg at

de likevel trodde at kjønn hadde betydning for hvordan de ledet. Det kom frem da vi spurte dem direkte om de trodde at deres kjønn påvirket dem som ledere på noen måte. Dette kan med andre ord bety at de har en slags *forestilling* om at menn og kvinner leder forskjellig, uten at de faktisk gjør det.

I begge bedriftene ga flere av de intervjuede, både menn og kvinner, uttrykk for at de trodde at kvinnelige ledere hadde en såkalt ”mykere” lederstil enn mannlige ledere. Vårt inntrykk var at det var flest kvinnelige ledere som hadde tenkt over om deres kjønn hadde noen innvirkning på hvordan de ledet. Det var flest kvinnelige ledere som mente at kjønn hadde betydning for hvordan man var som leder. Både de mannlige og kvinnelige lederne mente at kvinnelige ledere var dyktigere i forhold til det menneskelige aspektet ved ledelse, og at mannlige ledere var mer saksorienterte. Vi sitter igjen med et inntrykk av at de intervjuede i bedrift A og B hadde nokså like oppfatninger om hvorvidt deres kjønn påvirket dem som ledere eller ikke. En mulig forklaring på dette kan være at de har et felles kulturelt tankegods om kjønn og ledelse.

Den rådende diskursen blant de kvinnelige lederne var at kjønn betydde noe, mens blant de mannlige lederne var det ingen enhetlig diskurs som dominerte. Noen av de mannlige lederne mente kjønn betydde noe, mens enkelte av dem mente kjønn ikke hadde noen innvirkning på ledelse. Det var også noen av de mannlige intervjuede som ikke klarte å svare på dette spørsmålet. Dette var tilfelle i begge bedriftene. Disse mennene begrunnet dette med at det ikke var et tema de hadde reflektert over på forhånd, noe som kan tyde på at de ikke var så opptatt av kjønn som de kvinnelige lederne. Dette kan være et tegn på at det bare var de kvinnelige lederne som hadde merket det på kroppen at kjønn hadde betydning i forhold til ledelse.

8.3 Lederrollen kombinert med familieliv

Acker (1992: 255) mener det eksisterer en kjønned substruktur i organisasjoner, som blant annet ligger i den romlige og tidsmessige organiseringen av arbeidet og i relasjonene som forbinder arbeidsplassen til hjemmet. Det eksisterer en tanke om at jobben har førsterett på arbeideren. Videre mener Acker at kvinner er de som i minst grad kan tilpasse seg disse reglene på grunn av forpliktelser til familie og reproduksjon (jf. kapittel 2.2.1).

På grunnlag av dette syntes vi det var interessant å spørre lederne om de følte at lederrollen kom i konflikt med privatlivet, og om de kvinnelige og mannlige lederne opplevde dette på ulike måter. Hadde dette betydning i forhold til deres rolle som ledere eller hvor mye tid de brukte på jobben?

Bedrift A

Det var ikke mange av lederne i denne bedriften som følte at lederrollen hadde kommet i stor konflikt med privatlivet. Blant de kvinnelige lederne var det bare Karoline som syntes at det til tider kunne bli litt hektisk, men hun opplevde det ikke som noen stor konflikt. Hun ønsket en 80% stilling for å få gjort litt andre ting også: *”Det blir av og til litt tidsklemma. I tillegg til å ha jobb, hus og familie, så skal en jo være litt sosial også”* (Karoline).

Det var flere av de kvinnelige lederne som påpekte at det til tider kunne være en utfordring å få ting til å gå opp hjemme. Lise hadde prioritert bort å ta videreutdanning ved siden av jobben, fordi hun følte det kunne bli i meste laget. Dette var noe som ble mer aktuelt når barna ble større, fortalte hun.

Helen følte det på en annen måte enn mange av de andre kvinnelige lederne. Hun opplevde at lederrollen i liten grad kom i konflikt med privatlivet. Som leder hadde hun større fleksibilitet, men måtte jobbe mer:

Det er klart at det å være i full jobb og ha barn, det er slitsomt. Men hvis man trives veldig godt i jobben og synes det er moro, så går det bra. Nå tok jeg utdanning, hadde full jobb og tre barn, så det går litt på en selv. Det er en prioriteringssak (Helen).

Helen har nok prioritert litt annerledes enn mange av de andre kvinnelige lederne. Hun ga også uttrykk for at den faglige dyktigheten var viktigere enn de personlige lederegenskapene (jf. kapittel 5.3). Dette kan være en forklaring på hvorfor hun hadde tatt ekstra utdanning ved siden av å være i fullt arbeid.

Blant de mannlige lederne var det Isak som i størst grad hadde opplevd at det kunne oppstå konflikter og årsaken til dette var fordi han lett engasjerte seg.

Jeg vet jo at jeg lar meg ruse noen ganger av å jobbe mye, og det er en utfordring (...)
Det er en utfordring når man skal leve et helt liv og ha familie og tre små unger (...) Jeg

får dårlig samvittighet når jeg jobber for mye. Det er ikke bare på grunn av lederrollen, men det har jo noe med totalbildet i jobben å gjøre. Også er det behovet mitt for å hele tiden være i utvikling, som også er en utfordring oppi dette her (Isak).

Nikolai og Tobias derimot, følte ikke at lederrollen kom i konflikt med privatlivet.

Nikolai syntes ikke det var en kultur for å jobbe ekstremt mye i banken. Tobias syntes han hadde fått god oppbakking fra familien. Hver gang det hadde vært aktuelt å søke på en jobb eller han fikk tilbud om en annen stilling, hadde det blitt diskutert hjemme. De hadde alltid tatt avgjørelsen sammen.

Vårt hovedinntrykk er at det ikke var mange av lederne som opplevde noen store konflikter i forhold til det å kombinere arbeid med privatliv. Det var ikke store forskjeller mellom de kvinnelige og mannlige lederne i forhold til hvordan de opplevde dette, bortsett fra at det var litt flere av de kvinnelige lederne som påpekte at det til tider kunne være en utfordring å kombinere lederstillingen med familieliv. Blant de mannlige lederne var det bare en som mente dette kunne være et problem. Det virket heller ikke som om det var noen forskjeller mellom kjønnene i forhold til hvor mye de hadde for vane å arbeide. Ifølge Nikolai var det ingen kultur i bedriften for å jobbe ekstremt mye, og dette virket som gjaldt både for de kvinnelige og mannlige intervjuede.

Bedrift B

I denne bedriften var det noe annerledes enn i bedrift A. Nesten alle de intervjuede i denne bedriften syntes at lederrollen i større eller mindre grad kom i konflikt med privatlivet, fordi det ofte førte med seg en del ekstra arbeid som leder.

Alle de kvinnelige lederne hadde opplevd at det til tider kunne være vanskelig å kombinere en lederjobb med familie. For eksempel følte Marie at hun jobbet hele tiden, men var flink til å administrere og få det til å gå rundt:

Når du kommer på det nivået jeg er, så har du rimelig økonomi og da er det noen ting jeg har råd til å kjøpe hjemme slik at jeg slipper å gjøre alt ting selv. Pluss at jeg har en mann som er flink til å hjelpe til, det har han alltid vært (Marie).

I dette sitatet til Marie forteller hun at hun kan kjøpe seg hjelp hjemme slik at det er *hun selv* som skal slippe å gjøre alt husarbeidet i tillegg til å være i full jobb. Hun nevner også at hun har en mann som er ”flink til å hjelpe til”. Det fremkommer altså at disse

hjelpemidlene skal være til støtte for henne slik at hun ikke behøver å være dobbeltarbeidende. Hun ser altså arbeid relatert til hjemmet som hennes eget hovedansvar.

Videre fortalte Marie at hun hadde relativt store barn. Hun følte ikke at hun kunne jobbet like mye som hun gjorde nå, om barna hennes hadde vært yngre. Hun mente at det ofte kunne være en ekstra belastning for kvinner å jobbe mye, i og med at det var de som oftest hadde det administrative ansvaret i hjemmet:

Stort sett er det kvinner som tar ledelsen når det gjelder å organisere alt ting for unger, selskaper, familie og alt sånt. Jeg tror nok at kvinner har en større tankemessig belastning på hva som skjer i hjemmet og at det går bra. De påtar seg automatisk det ansvaret, så man må være god til å administrere og være god til å gi avkall på noe. Det man gir avkall på er jo venner og tid til seg selv (Marie).

Marie tror at kvinner påtar seg ansvaret for hva som skjer i hjemmet automatisk. En årsak til dette kan være fordi de føler et visst foreventningspress på at det skal være slik. Som Jørgensen og Phillips (1999) skriver, er det slik at hvis man ønsker å bli betraktet som en riktig mann eller kvinne av omverdenen, må man i større eller mindre grad leve opp til det som tradisjonelt blir forbundet med nettopp det å være mann eller kvinne (jf. kapittel 2.3). Dette kan være en grunn til at Marie påtar seg det administrative ansvaret for oppgaver relatert til hjemmet.

Det fremgikk at det var flere av de kvinnelige lederne som var av den oppfatning at det er kvinnen som skal ta seg av forpliktelser knyttet til hjemmet. Emilie opplevde at hun var i tidsklemme fordi det var mye jobbmessig hun kunne tenkt seg å gjøre enda bedre og bruke mer tid på, men da gikk det utover mann og barn hjemme: *”Det er ikke så lett. I perioder så blir det bråk både her og der for å si det sånn, og det er vel kanskje grunnen til at ikke veldig mange kvinner er i akkurat den type jobb som jeg har, hvor du egentlig må være veldig operativ”* (Emilie). Det Emilie sier her er enda et eksempel på det også Marie påpekte, nemlig at det ofte er kvinnen som har hovedansvaret for husarbeidet, og at det derfor er ekstra vanskelig for kvinner å ha en krevende jobb. Emilie fortalte at de hadde hatt mange eksempler på kvinner som hadde begynt som ledere, men som hadde sluttet etter et halvt år: *”Kvinner blir ofte veldig samvittighetsfulle og skal*

gjøre det til den fristen de får etc. og da går det utover et eller annet. Jeg prøver så godt jeg kan å få kombinert det og ikke jobbe for mye overtid” (Emilie).

Madelen syntes kvinnelig ledelse var morsomt og trodde ikke at hun hadde klart å jobbe seg oppover hvis hun ikke hadde vært skilt: *”Jeg kunne ikke jobbet meg opp verken faglig eller jobbmessig, hvis jeg ikke ble skilt faktisk. Da hadde jeg fri en kveld i uka og annen hver helg. Skulle jeg hatt et familieliv, så hadde det ikke gått”* (Madelen). Madelen mente altså at det for hennes del ikke hadde latt seg gjøre å kombinere en krevende lederstilling med å ha ansvaret for yngre barn alene på fulltid. Hun hadde nå voksne barn og syntes at det var den beste tiden å være leder på.

Flere av de mannlige lederne opplevde også at lederstillingen kom i konflikt med privatlivet, men de følte det på en litt annen måte enn de kvinnelige lederne. Det var ikke først og fremst oppgaver i hjemmet det gikk utover. Daniel, for eksempel, påpekte at det mest var hans kone som kunne føle at jobben kom i konflikt med privatlivet:

Det som det kommer i konflikt med er familien, slik at vi får en skjevfordeling på arbeidet i hjemmet. Nå prøver jeg å ta min del av dette i helgene, så det er i utgangspunktet prioritert til familien. Det synes jeg er hyggelig. Så da er det å bidra med litt kjøring da, for ungene skal jo kjøres hit og dit. Jeg tror jeg bidrar ganske bra, men jeg skal innrømme at jeg er dårlig på husvask og klesvask. Det har jeg definert meg ut av (Daniel).

Daniel ser ikke på husarbeid som noe han må gjøre eller forholde seg til, og forteller at dette er noe han har ”definert” seg ut av. Han mener at dette er hans kones oppgaver. Han har altså en oppfatning av hva slags arbeidsdeling det skal være i et hjem, muligens basert på kjønn og hva slags oppgaver som ”er passende” for en kvinne og en mann.

Videre var det flere av de mannlige lederne som mente at mye arbeid kunne gå utover familierelasjoner. David følte det belastende at man som leder måtte være tilgjengelig døgnet rundt. Han mente det kunne gå utover familieforholdet og begrunnet det slik:

Som leder så føler jeg et mye mer helhetsansvar for produktene og områdene og at alt skal fungere, og du må sette inn ekstra arbeid og krefter og tid hvis det er et problem. Du må prioritere det hardere enn andre har behov for å gjøre (David).

David føler at en leder har et overordnet ansvar, noe som kan føre til mye overtidarbeid. Dette kan igjen være en årsak til at David mente lederrollen kunne gå utover familieforholdet.

Vårt hovedinntrykk i denne bedriften, er at både de kvinnelige og mannlige lederne opplevde at lederstillingen på en eller annen måte kom i konflikt med privatlivet. Det fremkom imidlertid en forskjell mellom kjønnene, når det gjaldt på hvilket område de opplevde disse vanskelighetene. De fleste kvinnelige lederne påpekte at mye arbeid kunne gå utover barn og husarbeid, mens de mannlige lederne i større grad opplevde at mye arbeid kun gikk utover familierelasjoner. Med andre ord ble ikke oppgaver relatert til hjemmet nevnt av de mannlige lederne som en negativ konsekvens av å jobbe mye overtid. Det rådet altså en forståelse både blant de kvinnelige og mannlige lederne om at husarbeid primært er kvinnens oppgave og at det derfor også var verst å være kvinnelig leder fordi dette da gikk utover kvinnens ”andre arbeid”.

Annfelt (2000: 26) definerer diskurs til blant annet å være metasamtaler som omhandler samfunnsforhold, deriblant forhold som forbindes med kvinnelighet eller mannlighet (jf. kapittel 2.3). Måten lederne her snakket om sitt forhold til husarbeid på, viser at det er et tydelig skille mellom hva som anses å være kvinnens og mannens oppgaver i hjemmet.

Sammenfatning

I bedrift A var det svært få av lederne som opplevde at deres lederstilling kom i konflikt med privatlivet, bortsett fra at det var noen av de kvinnelige lederne som mente det kunne være krevende å kombinere lederstillingen med familieliv. Dette var det bare en av de mannlige lederne i denne bedriften som nevnte. I bedrift B derimot, var det relativt mange ledere som opplevde at det å være leder kom i konflikt med privatlivet, hovedsakelig på grunn av mye overtidarbeid. Men her var det forskjeller mellom kjønnene. De fleste kvinnelige lederne opplevde at det til tider var krevende å kombinere arbeidsoppgaver relatert til hjemmet og lederstillingen, mens de mannlige lederne i større grad følte at jobben kunne gå utover familierelasjoner.

8.4 Ledernes ambisjoner videre

I kapittel 6.3 tok vi for oss de intervjuedes oppfatninger om menn og kvinners ambisjoner i bedriften. Mange av lederne i begge bedriftene mente at kvinner og menn hadde ulike mål og ambisjoner. Den generelle oppfatningen var at menn var mer ambisiøse og målbevisste enn kvinnene. Dette var med andre ord hvordan de intervjuede *oppfattet* andre kvinner og menn i bedriften.

Vi skal nå belyse hvordan lederne beskriver *sine egne* ambisjoner for fremtiden. Dette ønsker vi å gjøre for å få et innblikk i hvordan de intervjuede vurderer den rollen de har for øyeblikket som ledere. Er det noen som ønsker å slutte som ledere, eller ønsker mange å bli ledere på høyere nivå? Vil det vise seg at menn og kvinner tenker ulikt i forhold til dette?

Bedrift A

Det var flere av de kvinnelige lederne som understreket at de ikke ønsket mer ansvar.

Jeg har full jobb, små unger og har studert, så jeg føler i grunn at det har tatt all min tid. Per i dag og fremover er jeg veldig fornøyd med sånn det er. I utgangspunktet er mellomledernivå passelig for meg, men når ungene blir store kan det godt være at jeg forandrer mening (Karoline).

Jeg har ikke veldig store ambisjoner akkurat nå, i og med at jeg har små barn og det krever litt. Så jeg vil bruke tiden her og prøve å bli enda bedre. Men det kan jo forandre seg, ikke sant? (Lise).

Både Lise og Karoline var fornøyde med den stillingen de hadde for øyeblikket. Begge vektlegger at det å ha små barn er mye av årsaken til at de ikke på nåværende tidspunkt ønsker seg en lederstilling med mer ansvar.

Helen følte at hun hadde kommet dit hun ville karrieremessig, men hun hadde andre begrunnelser enn mange av de andre kvinnene:

Jeg har ikke noen ambisjoner om en høyere stilling, men jeg har ambisjoner om å gjøre en god jobb og så få en jobb som ikke har et så stort ansvar som den jeg har i dag. Jeg vil ikke bli sittende som en gammel leder, som egentlig burde ha trukket seg tilbake for lenge siden. Jeg tror det er en kvinnesak, det er ikke viktig for oss å ha en høyest mulig stilling

frem til pensjonsalder. Jeg kunne gjerne gått ned og jobbet deltid sammen med disse andre damene her (Helen).

Det må understrekes at Helen var leder på høyere nivå enn de andre kvinnelige lederne. Dette kan være en årsak til at hun ikke hadde ambisjoner om en lederstilling på høyere nivå enn der hun befant seg for øyeblikket.

Av de kvinnelige lederne, var det bare Mariann som nevnte at hun ønsket å få en annen lederstilling enn den hun hadde: *”Jeg ønsker å fortsette som leder i bank, men kanskje ikke bare som kontorsjef. Kanskje som en annen sjef på hovedkontoret”* (Mariann). Mariann hadde jobbet og vært leder kortest av alle de intervjuede i bedriften. Dette kan ha hatt betydning på den måten at hun kanskje følte at hennes karriere var i startfasen, og at hun så vidt hadde kommet i gang med karrieren.

Det var også gjennomgående blant de mannlige lederne at de var tilfredse i den stillingen de befant seg i for øyeblikket. Men det var ingen av de mannlige lederne som begrunnet dette med at de hadde barn. De fleste forklaringene som ble gitt, dreide seg om at de enten følte seg for ”gamle” eller at de ønsket å gjøre det beste ut av der de befant seg for øyeblikket.

Både Tobias og Robert uttrykte, at de ønsket å få de avdelingene de jobbet i til å være så velfungerende som mulig. De hadde ikke noen direkte ambisjoner om å få noen høyere lederstillinger, og Tobias begrunnet dette med sin alder:

Mine ambisjoner går nå på å utøve lederjobben og få denne avdelingen som jeg føler er veldig velfungerende til fortsatt å være det og ytterligere bedre seg. Jeg har ikke ambisjoner om annet avansement utover det. Det henger sammen med at jeg har rundet 50 år og det passer på en måte å holde seg her nå (Tobias).

Isak var opptatt av å ha interessante arbeidsoppgaver og hadde derfor ikke tanker om at han ønsket seg en spesiell posisjon i bedriften. Han opplevde å ha mange muligheter i den stillingen han befant seg i nå, så dette kan dermed være en medvirkende årsak til at han trivdes der han var. Han forklarte sin stigende karriere slik:

Det som har vært viktig for meg i hele mitt yrkesliv så langt, har vært å ha det litt artig og moro på jobben. Jeg har vel ikke søkt noen særlig jobber i banken siden begynnelsen av 90 tallet, fordi det hele tiden har dukket opp muligheter. Jeg har fått mulighet til å være med på noen prosjekter og fått utvikle meg, og så har jeg blitt tilbudt jobb. Jeg har aldri

tenkt at jeg må bli det eller det (...) Jeg har så mye utviklingspotensial her at jeg ikke har noe mål om å få en spesiell stilling (Isak).

Vårt hovedinntrykk er at svært mange av lederne var tilfredse på det nivået de befant seg på for øyeblikket. Mange av dem uttrykte at de ønsket å gjøre en så god jobb som mulig i den posisjonen de hadde. Men argumentene for dette viste seg å være ulike hos de mannlige og kvinnelige lederne. Noen av de kvinnelige lederne nevnte at det å ha små barn kunne være begrensende i forhold til karriere, mens dette ikke ble nevnt av de mannlige lederne som en årsak til at de ikke ønsket en høyere lederstilling. Ifølge Petersen (2002) er det mange kvinner som i en viss alder prioriterer barn og familie, noe som dermed fører til at de havner i en situasjon hvor mulighetene for å nå de relevante stillingene har vært små (jf. kapittel 2.2). At det bare var kvinner som nevnte barn som en årsak til at de ikke ønsket en høyere lederstilling, kan ses i lys av det Acker (1992) skriver om at menn har lettere for å tilpasse seg organisasjonsreglene enn kvinner, og begrunner det med at kvinner i større grad enn menn føler forpliktelser til familie (jf. kapittel 2.2.1).

Ifølge Kanter (1993) er det mange bevis på at mennesker som befinner seg i stillinger med lave forfremmelsesmuligheter, også har lavere motivasjon for å klatre videre på karrierestigen. Videre mener hun at mennesker i slike stillinger har en tendens til å gi opp og akseptere sin situasjon (jf. kapittel 2.2.2). Dette kan også være en mulig forklaring på hvorfor enkelte av de kvinnelige lederne ikke var opptatt av å få høyere lederstillinger, fordi de rett og slett ikke anså det som noen mulighet. En annen forklaring kan være det Rolstad (1990) skriver om at menn antakelig får mer støtte fra kolleger og overordnede enn kvinner, i forhold til det å søke på høyere stillinger (jf. kapittel 2.2).

Bedrift B

I denne bedriften var det mange av lederne som understreket at årsaken til at de var blitt ledere, var fordi de hadde grepet de sjansene som hadde bydd seg. Ambisjonene hos mange av lederne var å gjøre en så god jobb som mulig der de befant seg på intervjuutidspunktet.

Isabell hadde først og fremst ambisjoner om å gjøre en best mulig jobb på det nivået hun jobbet på for øyeblikket og uttrykte at hun ikke var fristet til å være leder på høyere nivå:

Jeg er ikke veldig tiltrukket av å være leder på et høyere nivå enn det jeg er nå (...) For å kunne få nok tid til barn og familie, så er det nivået jeg er på nok for meg. Hvis en av oss skal satse videre, så tror jeg det er best for oss og familien at det ikke er meg. Det høres sikkert gammeldags ut, men det er på en måte en erkjennelse av at sånn er det. Jeg kan bedre håndtere å slå meg til ro enn det min mann kan. Skal man satse på en høy lederstilling, så tror jeg ikke det går at begge ektefellene gjør det samtidig, i hvert fall ikke hvis man har barn (Isabell).

Isabell sitt utsagn kan ses i lys av det Acker (1992) skriver om kjønnete substrukturer, som utspiller seg i organisasjoner. Acker mener blant annet at slike kjønnete strukturer ligger i organiseringen av arbeidet og i relasjonene som forbinder arbeidsplassen til hjemmet (jf. kapittel 2.2.1). Dette kan være en forklaring på hvorfor Isabell så tydelig uttrykker at det er best for hele familien at det er hennes mann som tar det neste steget på karrierestigen, og ikke henne selv. Isabell fortalte at hun egentlig hadde ønske om å bare ha en 80 % stilling.

Med unntak av Emilie, var det ingen av de kvinnelige lederne som uttrykte at de ønsket å bli ledere på høyere nivå enn det de allerede var. Emilie ønsket å gå fra å være en operativ leder til å bli leder på høyere nivå, men ikke nødvendigvis i samme bedrift som hun jobbet i nå:

Som operativ leder må du egentlig ha kontroll på alt som skjer. Jeg innbiller meg at det er den mest slitsomme jobben man kan ha. Jeg har så mye å gjøre og har så mye ansvar at jeg nesten ikke får tid til å tenke på hva jeg vil, men ambisjonene går nok mot å bli leder på et høyere nivå (Emilie).

Til tross for at Emilie synes hennes nåværende jobb er utfordrende ønsker hun å oppnå en høyere stilling.

Madelen, som var leder på høyere nivå, fortalte at hun i utgangspunktet aldri hadde hatt ambisjoner om å bli leder. Hun var mer opptatt av å ha et meningsfullt arbeid som engasjerte henne:

Så lenge jeg har noe å gjøre som engasjerer meg, så behøver ikke jeg å være leder. Jeg ser ikke på det som status å være leder, men jeg er opptatt av å ha et meningsfullt arbeid og ha makt til å gjennomføre det jeg synes er viktig. Det er jo der litt av konflikten er med det å være leder og ikke leder, men jeg kunne ikke tenkt meg jobben til sjefen min (Madelen).

Det er tydelig at det for Madelen er viktig å ha en posisjon der hun føler hun har mulighet til å gjennomføre det hun opplever som viktig og at det ikke er status å være sjef.

I likhet med Madelen, hadde heller aldri Sofie vært opptatt av at det var leder hun skulle bli. Hun hadde i større grad vært opptatt av å gripe de mulighetene som hadde dukket opp og forsøkt å gjøre det beste ut av den rollen hun hadde til enhver tid. *”Jeg har ikke noe behov for å ha noen langtidsmål langs karriereaksen egentlig. Jeg ser heller hvilke muligheter som dukker opp”* (Sofie).

Det var heller ingen av de mannlige lederne som uttrykte at de ønsket en høyere lederstilling. Oskar hadde hatt en klatrende og målrettet karriere innenfor bedriften, som hadde gjort at han var der han var i dag.

Jeg har aldri hatt en plan om det eller hatt et behov for en posisjon, men når jeg har sett utfordringer har jeg tatt dem. Jeg er mer opptatt av utfordringen, enn selve rollen. Rollen er egentlig faktisk ganske uinteressant for meg, men det er gøy og da driver jeg med det (Oskar).

Det var i likhet med det Sofie svarte, nemlig at han hadde benyttet seg av de mulighetene som hadde dukket opp. Det var ikke rollen som sjef i seg selv som lokket, men at det var gøy å ta en utfordring.

David hadde ikke lagt noen spesielle planer for sin videre karriere, fordi han trivdes veldig bra i den stillingen han befant seg i. Han hadde jobbet i bedriften veldig lenge og hadde, i likhet med mange av de andre, grepet de mulighetene som hadde dukket opp. Han hadde aldri hatt noe mål om å bli leder, men hadde vært veldig involvert i ulike prosjekter:

Jeg har hele tiden prøvd å utfordre meg selv til å ta nye ting og har drevet med veldig mye forskjellig her på huset. Det er gøy å være med på å bestemme mer og på den måten ta lederansvar, men jeg har likevel ikke hatt noe ambisiøst mål om å bli det ene eller det andre (David).

I denne bedriften er vårt hovedinntrykk at det ikke var noen store forskjeller mellom menn og kvinner i forhold til ambisjoner om videre karriere. En årsak til dette kan være fordi de kvinnelige lederne i denne bedriften allerede var ledere på relativt høyt nivå. Blant samtlige av de intervjuede var det bare en kvinne som uttrykte at hun ønsket å bli leder på høyere nivå enn der hun befant seg for øyeblikket, men at dette ikke nødvendigvis trengte å være i samme bedrift. Videre var det også bare en kvinne som nevnte familie som en årsak til at hun ikke ønsket seg en høyere lederstilling.

Vi fikk inntrykk av at de mannlige og kvinnelige lederne hadde ganske like ambisjoner i sine lederroller i denne bedriften. Det var mange av dem som uttrykte at de hadde tatt de sjansene som hadde bydd seg og at de ikke hadde hatt spesielle ambisjoner om å bli ledere fra de startet i bedriften. De var alle opptatt av å gjøre en god jobb i den stillingen de befant seg i for øyeblikket.

Sammenfatning

Både i bedrift A og B var det svært mange av lederne som understreket at de var tilfredse med den stillingen de hadde på intervjutidspunktet. En del av de kvinnelige lederne i bedrift A begrunnet dette med at de hadde små barn og at det dermed ikke passet å ha en høyere lederstilling. I bedrift B derimot, var det bare en av kvinnene som nevnte dette som en årsak. En grunn til dette kan være fordi de kvinnelige lederne i bedrift B jevnt over befant seg på høyere ledernivåer i forhold til kvinnene i bedrift A. Verken i bedrift A eller B var det noen av de mannlige lederne som nevnte barn og familie som grunn til at de ikke ønsket seg opp på et høyere ledernivå. Det som viste seg å være viktig for svært mange av lederne i begge bedriftene, var å gjøre en god jobb i sine avdelinger og stillinger.

På tvers av bedriftene var det flest likheter mellom de mannlige lederne enn de kvinnelige. De kvinnelige lederne i bedrift B, fremstod for oss som noe mer ambisiøse på egne vegne (svært mange av dem hadde høye lederstillinger fra før) og det var bare en av dem som følte at det var familie og barn som "hindret" henne i å få en høyere lederstilling. En årsak til dette kan være fordi bedrift B var en bedrift som stadig var i endring og opptatt av fornyelse. Dette kan også gjelde ved rekruttering av kvinner til høyere lederstillinger.

Mange av lederne i bedrift B understreket at de aldri hadde hatt direkte ambisjoner om å bli ledere, men at de hadde grepet de sjansene som hadde bydd seg. Vi fikk et visst inntrykk av at det ikke var helt legitimt å fremstille seg som en veldig ambisiøs person. Et par av lederne som allerede befant seg på høye nivåer, understreket at det ikke var posisjonen i seg selv som lokket, men de utfordringene den bydde på.

8.5 Oppsummering

Da de intervjuede skulle beskrive seg selv som ledere, benyttet de seg av mange like ord og betegnelser som da de snakket om hva de la i begrepet ledelse (jf. kapittel 5.2). Det kan være slik at lederne i størst mulig grad forsøker å leve opp til de idealene og forestillingene de har om hvordan en dyktig leder bør være, selv om det ikke nødvendigvis er slik de selv faktisk leder. I bedrift A var det svært likt mellom de kvinnelige og mannlige lederne i forhold til hvordan de beskrev seg selv som ledere. I bedrift B var det små forskjeller. Det var flest kvinner i bedrift B som var opptatt av å informere og av å ha en god kommunikasjon med medarbeidere. De mannlige lederne beskrev seg selv i større grad som resultatbevisste og engasjerte. Men vårt hovedinntrykk er at alle lederne beskrev seg selv med mange like ord og vektla i stor grad de samme verdiene, uavhengig om de var menn eller kvinner.

Dette inntrykket snudde imidlertid da lederne ble spurt om de trodde at deres kjønn påvirket dem i deres ledelse. Det fremkom at de hadde en oppfatning om at kvinner har en mykere lederstil enn menn, og at menn er mer ambisiøse og saksorienterte. At disse forskjellene ikke viste seg da lederne beskrev seg selv som ledere, kan tyde på at de har en slags forestilling om at kvinner og menn leder forskjellig, uten at de *faktisk* gjør det. Det kan være tre mulige forklaringer på hvorfor mange av lederne mente at deres kjønn påvirket dem som ledere: 1) forskjellene kan komme av at kvinner og menn er forskjellig biologisk, og at det påvirker dem som ledere, 2) eller det kan være at forskjellene mellom de kvinnelige og mannlige lederne er et resultat av forventninger fra omgivelsene, altså selvoppfyllende profeti, 3) eller det kan være snakk om stereotypier og ikke reelle forskjeller.

I forhold til det å kombinere lederrollen med familieliv, var det ikke mange av lederne i bedrift A som opplevde dette som noe stort problem. Det var heller ingen forskjeller mellom kjønnene i denne bedriften, bortsett fra at det var en liten overvekt blant de kvinnelige lederne som følte at det til tider kunne være en utfordring å kombinere jobben med familieliv. I bedrift B derimot, syntes omtrent alle lederne at det var tøft å være leder samtidig som man hadde familie og forpliktelser til hjemmet. Det viste seg imidlertid at det var forskjeller mellom de kvinnelige og mannlige lederne i forhold til på hvilke områder de opplevde vanskelighetene. De fleste kvinnene påpekte at problemene var relatert til barn og arbeidsoppgaver i hjemmet. De mannlige lederne opplevde i større grad bare utfordringer i forhold til familierelasjoner, og ikke forpliktelser til husarbeidet. Det fremkommer altså her et klart skille i forhold til hva lederne anser som kvinnens og mannens oppgaver relatert til hjemmet.

I forhold til ambisjoner videre i karrieren, var de fleste lederne i begge bedriftene tilfredse med der de befant seg for øyeblikket. I bedrift A var det mange som understreket at de ønsket å gjøre en så god jobb som mulig i den stillingen de allerede hadde. Det var imidlertid ulike argumenter for dette blant de kvinnelige og mannlige lederne. En del av de kvinnelige lederne begrunnet dette med at de hadde små barn, mens dette ikke ble nevnt av de mannlige lederne. I bedrift B var forskjellene mellom kvinner og menn mindre når det gjaldt ambisjoner. En årsak til dette kan være at de kvinnelige lederne i denne bedriften allerede hadde relativt høye lederstillinger.

9 Avslutning

I denne oppgaven har vårt hovedspørsmål vært: Hva slags bilder har lederne av kjønn og ledelse? Hovedspørsmålet er videre delt inn i fire delspørsmål, henholdsvis kapittel 5, 6, 7 og 8. Vi skal i det følgende drøfte våre hovedfunn i studien.

Vi tok for oss vårt første delspørsmål i kapittel 5: Hva kjennetegner synet på ledelse blant de kvinnelige og mannlige lederne i bedriftene? Vi ønsket å starte med dette, fordi vi ville danne oss et inntrykk av hvordan lederne *snakket* om ledelse generelt. Vi så på om de kvinnelige og mannlige lederne brukte ulike ord og beskrivelser da de skulle fortelle om hva de la i begrepet ledelse. Det viste seg at kvinner og menn i begge bedriftene benyttet seg av mange like ord og beskrivelser. Det var altså ingen store forskjeller mellom kjønnene eller bedriftene når de snakket om hva som var viktig ved ledelse. Ifølge Billing og Alvesson (1989) er det mange teorier som går ut på at kvinner og menn har ulike verdier og prioriteringer i forhold til ledelse (jf. kapittel 2.2). Sammenlignet med hvordan ”våre” ledere snakket om hva de la i begrepet ledelse, stemmer ikke dette.

De intervjuedes mest sentrale hovedideal var at en leder skulle støtte sine medarbeidere og motivere dem til å oppnå resultater. Det handlet om å lede gjennom andre og fungere som en tilrettelegger. Dette idealet stemmer med det Fondas (1997) har funnet i noe av den nyere ledelseslitteraturen, blant annet at ledere må gi slipp på noe av kontrollen, og i stedet få medarbeidere til å lære og til å utvikle seg. Det er vesentlig å få til et godt samarbeid (jf. kapittel 2.6).

Vi fant at det var forskjeller mellom bedriftene i forhold til hva de vektla av personlige lederegenskaper og faglig dyktighet. I bedrift A ble det påpekt at en kombinasjon av personlige lederegenskaper og faglig dyktighet var det viktigst. Dette mente både de mannlige og kvinnelige lederne. Dette stemmer med det Byrkjeflot (1997) skriver om at det ikke lenger er tilstrekkelig for en leder å være dyktig på sitt fagområde, man må også være i stand til å samarbeide (jf. kapittel 5.3). I bedrift B derimot, viste det seg at lederne i større grad vektla den faglige dyktigheten. En årsak til dette kan være at det i bedriften har vært en tradisjon at hvis man er faglig dyktig, blir man lettere leder. En del av lederne påpekte imidlertid at dette var en tendens som var i ferd med å snu. Det var

ingen ulikheter mellom kjønnes oppfatninger i hver enkelt bedrift, noe som kan tyde på at det eksisterte en bred enighet i bedriftene om hva som var viktige egenskaper å ha som leder. De intervjuede hadde altså like tenkemåter rundt begrepet ledelse. En mulig forklaring på dette kan være at ledernes oppfatninger var preget av ledelseslitteraturen.

Vårt andre delspørsmål tok vi opp i kapittel 6: Hvilke forestillinger har lederne om kjønn i bedriften? Det var en generell oppfatning i begge bedriftene at kjønn ikke hadde noen betydning i forhold til hva slags type arbeid kvinner og menn egnet seg til. En mulig forklaring på dette kan være at det ikke er akseptabelt å si at kvinner og menn passer til ulike arbeidsoppgaver i en organisasjon. Derimot syntes de fleste lederne at det var en skjev kjønnsfordeling i de ulike avdelingene og stillingene. Dette gjaldt for begge bedriftene. En årsak til dette kan være fordi kvinner og menn søker på ulike type stillinger eller at det ansettes ut fra en holdning om at kjønn har betydning for hvor man egner seg til å jobbe. Acker (1992) skriver om kjønnede prosesser i organisasjoner. En av dem går ut på at det ansettes etter en forestilling om at menn og kvinner passer til ulike former for arbeid i bedriften. Dette kan igjen bidra til en skjevhet i forhold til hierarkier og makt (jf. kapittel 2.2.1). Hvis man da befinner seg i en stilling med små fremmelsesmuligheter, er konsekvensen som følge av dette at man mister motivasjon for å gjøre karriere (jf. Kanter (1993) kapittel 2.2.2). Vi fant med andre ord en inkonsistens mellom ledernes egne meninger og hvordan de oppfattet realiteten i organisasjonene. Den rådende diskursen blant lederne i begge bedriftene var at *kjønn ikke betyr noe*, mens deres oppfatning av bedriftens praksis var til en viss grad at *kjønn betyr noe* i forhold til hvilke former for arbeid man egner seg til.

En forestilling hos både de mannlige og kvinnelige lederne, var at menn var mer ambisiøse og målbevisste enn kvinner. I bedrift A begrunnet flere ledere dette med de ansattes høye gjennomsnittsalder. De mente at disse forskjellene ikke lenger ville være så fremtredende når den yngre generasjonen tok over, fordi de hadde lengre utdanning. Dette kan tolkes som at det egentlig ikke er kjønn i seg selv som betyr noe, men at utdanning spiller en større rolle. Lederne i bedrift A henviste til at bedriften var konservativ og at den endret seg sakte. I bedrift B virket det som om lederne i større grad mente at det var kjønn som var avgjørende i forhold til mål og ambisjoner. De begrunnet dette med at de trodde at kvinner ikke var så opptatt av å klatre i systemet. Særlig viste

dette seg når de fikk barn, mange av kvinnene ønsket da å ha en redusert stilling i en periode. Ifølge Petersen (2002) får kvinner som prioriterer barn og familie problemer med å bli ledere, fordi de får perioder preget av yrkesavbrudd. Dette resulterer i at de får mindre tid til å fokusere på karriere (jf. kapittel 2.2). En annen forklaring på at kvinner oppfattes som mindre ambisiøse enn menn, er ifølge Rolstad (1990) at menn er mer pågående og at de også får mer oppbakking og støtte fra kolleger i forhold til å søke på høyere stillinger (jf. kapittel 2.2).

Vårt tredje delspørsmål var: Hvordan ser lederne på betydningen av kjønn i forhold til ledelse? Dette tok vi for oss i kapittel 7. Alle de intervjuede i bedrift A syntes at det var få kvinnelige ledere i bedriften, mens noen av lederne i bedrift B hadde et mer positivt syn på andelen kvinnelige ledere. Det var i begge bedriftene et fokus på å få flere kvinner inn i ledende stillinger. Men den generelle oppfatningen blant de fleste av lederne var at kjønn og ledelse ikke var noe stort diskusjonstema i bedriftene.

Lederne i bedrift A hadde delte oppfatninger av om det ble stilt ulik forventninger til kvinnelige og mannlige ledere. I bedrift B mente imidlertid de fleste av lederne at det ble stilt ulike forventninger til lederne avhengig av kjønn. Det var da blant annet snakk om forventninger om at kvinnelige ledere skal ha en ”morsrolle” ovenfor sine medarbeidere.

Når det gjaldt hvordan de intervjuede opplevde de andre ledernes lederpraksis, mente de fleste lederne i begge bedriftene at det var visse kjønnsforskjeller i måten ledelse ble utøvet på. Det var blant annet en generell oppfatning om at de kvinnelige og mannlige lederne utøvet makt og autoritet på ulike måter når de fattet beslutninger. Vi fant at lederne i stor grad opplevde kvinnene som mer forsiktige i forhold til dette, i den grad at de diskuterte seg frem til beslutninger. De mannlige lederne ble imidlertid karakterisert som raskere til å ta beslutninger og mer selvstendige. Diskursen som til en viss grad råder, er at kjønn betyr noe i forhold til hvordan lederne utøvet makt og autoritet når de fattet beslutninger. Dette samsvarer ikke med det Kanter (1993) fant i sin undersøkelse. Der viste det seg at det var like mange forskjeller mellom kjønnene, som det var mellom kvinner og kvinner, og menn og menn (jf. kapittel 2.2.2). Men det må understrekes at vi spurte lederne om hvordan de *oppfattet* mannlige og kvinnelige lederes lederpraksis, det er med andre ord ikke sikkert det var slik i realiteten.

Vårt fjerde og siste delspørsmål var: Hvordan forstår de kvinnelige og mannlige lederne sin egen lederrolle? Dette tok vi for oss i kapittel 8. Først beskrev lederne seg selv som ledere. Det viste seg her at de benyttet seg av mange av de samme ordene og karakteristikkene som da de snakket om hva de la i begrepet ledelse (jf. kapittel 5.2). En årsak til dette kan være at disse lederne har idealer og forestillinger om ledelse de ønsker å leve opp til.

Når det gjaldt hvordan lederne beskrev seg selv som ledere, var det i bedrift A svært likt mellom de mannlige og kvinnelige lederne. Også i bedrift B var det forholdsvis likt mellom kjønnene, bortsett fra at det var en liten tendens blant de kvinnelige lederne til å beskrive seg selv som flinke til å informere. De vektla også i større grad viktigheten av å ha en god kommunikasjon. De mannlige lederne fortalte at de var resultatbevisste og engasjerte. Vårt hovedinntrykk er at både menn og kvinner i stor grad vektla de samme verdiene i forhold til ledelse. At det ikke var noen vesentlige kjønnsforskjeller, kan tyde på at eksisterer en felles overbevisning om hvordan en god leder skal være.

Vi ønsket å få de intervjuede til å tenke over om de trodde deres kjønn påvirket dem som ledere. Her var det noen overraskende funn. Det som viste seg, var at kjønn hadde en vesentlig betydning. Da de intervjuede beskrev seg selv som ledere, var det ingen betydelige kjønnsforskjeller i forhold til hvilke ord de benyttet seg av. Dette var tilfelle i begge bedriftene. Men da vi eksplisitt ba dem tenke over om de trodde at deres kjønn påvirket dem som ledere, viste det seg at de kvinnelige lederne i størst grad hadde reflektert over dette. Flere av dem mente at de hadde en mykere lederstil enn menn og at menn i større grad enn kvinner var saksorienterte og mer målbevisste. Det var med andre ord en stor forskjell i hva slags ord lederne brukte for å beskrive seg selv, før og etter at vi ba dem tenke over om kjønn hadde betydning. En slik forståelse av at kjønn har betydning for ledelse, viste seg også i kapittel 7.5. Der spurte vi lederne om deres oppfatninger av *andre* ledes lederpraksis, og det viste seg at de fleste lederne hadde en forståelse av at det var enkelte ulikheter i lederstilen mellom kvinner og menn i bedriften. Det ble sagt at kvinner generelt sett hadde en ”mykere” lederstil enn menn, og at de i mindre grad var opptatt av makt. Det viser seg med andre ord at det ikke er store *faktiske* forskjeller mellom de kvinnelige og mannlige lederne i forhold til beskrivelsene av deres

egen lederpraksis. Derimot har de en *forestilling* og *oppfatning* om at menn og kvinner leder ulikt.

Når det gjaldt å kombinere familie med det å være leder, var det ikke mange av lederne som opplevde dette som noe stort problem. Enkelte av de intervjuede mente imidlertid at det i perioder kunne være slitsomt. De kvinnelige lederne begrunnet dette med at det gikk utover arbeid som måtte gjøres i hjemmet, mens de mannlige lederne i større grad opplevde at det kunne gå på bekostning av tid med familien.

Lederne snakket også om egne ambisjoner i forhold til karriere. I begge bedriftene var mange av lederne godt fornøyd med den stillingen de hadde for øyeblikket, og mange av dem var opptatt av å gjøre en god jobb der de befant seg. Mange av kvinnene snakket om at de hadde små barn og at de derfor ikke ville påta seg mer ansvar før etter at barna hadde blitt større. Vi fikk ikke inntrykk av at de mannlige lederne i like stor grad tenkte på dette.

I bedrift B var forskjellene mellom de kvinnelige og mannlige lederne noe mindre når de snakket om ambisjoner, enn i bedrift A. Noe av årsaken til dette kan være at kvinnene vi intervjuet i denne bedriften, jevnt over ikke hadde noen lavere lederstillinger i forhold til de mannlige, noe som ikke var tilfelle i bedrift A. I kapittel 6.3 tok vi for oss ledernes oppfatninger når det gjaldt ambisjonene til *andre* kvinner og menn i bedriften. Det viste seg her i begge bedriftene at lederne hadde en forestilling om at menn var noe mer ambisiøse enn kvinner. I forhold til når lederne snakket om sine *egne* ambisjoner, henger ikke disse synspunktene sammen. Spesielt i bedrift B kan det se ut til at oppfatningene om kjønnsforskjeller overgår det som faktisk er reelt blant lederne vi intervjuet. Der var forskjellene mindre blant menn og kvinner når de snakket om sine egne ambisjoner, samtidig som det i større grad eksisterte en forståelse av at kvinnene i denne bedriften prioriterte barn fremfor karriere.

Når det gjelder hvilke bilder våre ledere har av kjønn og ledelse, har det vist seg en ustabilitet i vårt materiale slik at man ikke kan si at det er en gruppe som mener at kjønn betyr noe, og en annen gruppe som mener at kjønn ikke har betydning når det er snakk om ledelse. Det er en spenning mellom diskursive formasjoner at "kjønn betyr noe" og at "kjønn ikke betyr noe", noe som kommer til uttrykk avhengig av hvilket tema vi tar opp. Det fremkommer en slags forestilling om at det er forskjeller mellom mannlige

og kvinnelige ledere, uten at det har vist seg at lederne av ulike kjønn i vår studie beskriver seg selv på veldig ulike måter. De intervjuede er til en viss grad preget av klassifikasjonene kvinne - mann. Kvinne fungerer som en kategori i betydningen "myk" og ikke-autoritær, mens mann er en kategori i betydningen autoritær.

Litteraturliste

- Acker, Joan (1992), "Gendering organizational analysis". I: Albert J. Mills & Peta Tancred, *Gendering organizational analysis*. Newbury Park: SAGE Publications. International Educational and Professional Publisher.
- Annfelt, Trine (2000), "Poststrukturalisme og forskning om kjønn – noen perspektiver og problemer". I: sosiologisk tidsskrift. *Journal of Sociology*. 8, 1: 23-37.
- Berg, Morten Emil (2003), *Ledelse. Verktøy og virkemidler*. 2 utgave. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Billing, Yvonne Due & Mats Alvesson (1989), *Køn, ledelse, organisation: et studium af tre forskellige organisationer*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bolman, Lee G. & Terrence E. Deal (2004), *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. 3. Utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Bourdieu, Pierre (2000), *Den maskuline dominans*. Oslo: Pax Forlag A/S.
- Brandser, Gry Cathrin (1993), *Lederskapsforestillinger og kjønn. En kritisk gjennomgang av litteraturen om kvinners lederskap – i lys av lederskapsforståelse og oppfatninger av kjønn*. Hovedoppgave i administrasjon og organisasjonsvitenskap. Universitetet i Bergen.
- Bredsdorff, Nils (2003), *Diskurs og konstruktion. En samfundsvidenskabelig kritik af diskursanalyser og socialkonstruktivismen*. København: Forlaget Sociologi.
- Byrkjeflot, Haldor (red.) (1997), *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Clegg, Stewart R. & Gill Palmer (1996), *The politics of management knowledge*. London: SAGE Publications.
- Drake, Irmelin & Anne Grethe Solberg (1995), *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket?* Oslo: TANO.
- du Gay, Paul (1996), "Making up managers: Enterprise and the ethos of bureaucracy". I: Stewart R. Clegg & Gill Palmer, *The politics of management knowledge*. London: SAGE Publications.
- Ellingsæter, Anne Lise & Jorun Solheim (red.) (2002), *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Evdahl, Monja Marie (1998), *Bilder av ledelse. En studie av noen aspekter ved ledelsesforståelse i Posten Norge BA*. Hovedoppgave i sosiologi. Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi. Universitetet i Oslo.

Fivelsdal, Egil, Bakka Jørgen Frode & Nordhaug, Odd (2004), *Organisasjon og ledelse: struktur, prosesser, læring og kultur*. Oslo: Cappelen akademiske forlag.

Fondas, Nanette (1997), "Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings". *Academy of Management Review*. 22: 257-282.

Foucault, Michel (1995), *Seksualitetens historie I. Viljen til viten*. Halden: Alfabeta as. Exil.

Grønmo, Sigmund (1996), "Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen" (s. 73-108). I: Harriet Holter og Ragnvald Kalleberg, *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Haukaa, Runa (red.) (1990), *Kvinnelig, mannlig viten og visjoner*. Oslo: Friundervisningens forlag/Norsk fjernundervisning.

Holter, Harriet & Ragnvald Kalleberg (1996), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Kanter, Rosabeth Moss (1993), *Men and Women of the Corporation*. USA: Basic Books.

Kjønstad, Laila Beate (1999), *Topplederes syn på hvorfor kvinner er underrepresentert i lederstillinger – sett i et komparativt perspektiv*. Hovedfagsoppgave i sosiologi. Instituttet for sosiologi og statsvitenskap. NTNU.

Kvale, Steinar (1997), *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Kvande, Elin & Bente Rasmussen (1990), *Nye kvinneliv: Kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: Ad Notam.

Larsen, Eirinn (1999), "Fra likestilling til mangfold. To tiår med kvinner og ledelse i bedriften". I: *Nytt Norsk Tidsskrift*, 16, 2: 114-125.

Loden, Marilyn (1987), *Kvinnelig lederskap: En annen dimensjon?* Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

Mills, Albert J. & Peta Tancred (1992), *Gendering organizationla analysis*. Newbury Park: SAGE Publications. International Educational and Professeional Publisher.

Petersen, Trond (2002), "Likestilling i arbeidslivet". *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 43, 4: 443-478.

Ragin, Charles C. (1994), *Constructing Social Research. The Unity and Diversity of Method*. California: Pine Forge Press.

Repstad, Pål (1993), *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Rolstad, Kari (1990), "På toppen er det bare menn". I Runa Haukaa (red.), *Kvinnelig, mannlig viten og visjoner*. Oslo: Friundervisningens forlag: Norsk fjernundervisning

Storvik, Aagoth Elise (2002) a, *Topplederrekruttering i staten. Betydningen av kvalifikasjoner, nettverk og kjønn*. Rapport 5. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Storvik, Aagoth Elise (2002) b, "Ledelse revidert - kjønn ekskludert. En studie av ledelsesidealer i staten". *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 43, 2: 219-243.

Storvik, Aagoth Elise (2002) c, "Maskulinitet og makt i utakt", s. 266-290. I: Anne Lise Ellingsæter & Jorun Solheim (red.), *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Storvik, Aagoth Elise (2000), *Mellomledere på karrierens vei. En studie av kvinnelige og mannlige mellomledere i staten*. Rapport 5. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Sørhaug, Tian (2002), "Fetisjerte realiseringer – arbeid, autoritet og kjønn". I: Anne Lise Ellingsæter & Jorun Solheim (red.), *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Sørhaug, Tian (1996), *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Teigen, Mari (2002), "Kvotering til styreverv. Mellom offentlig regulering og privat handlefrihet". I: *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 43, 1: 73-101.

Thagaard, Tove (1998), *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Thompson, Paul & David McHugh (2002), *Work organisations. A Critical Introduction*. Basingstoke: Palgrave.

Widerberg, Karin (2001), *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Winther Jørgensen, Marianne & Louise Phillips (1999), *Diskursanalyse som teori og metode*. Samfundslitteratur. Roskilde Universitetsforlag.

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

Antall ord i oppgaven er: 52000.

Vedlegg 1

Intervjuguide

1. Hvilken utdanningsbakgrunn har du?
2. Har du vært på noen ledelseskurs? Internt i bedriften? Hva slags type kurs?
3. Hvor lenge har du jobbet her og hvor lenge har du vært leder?
4. Hvem (hvor mange) har du ansvar for?

Forestillinger rundt ledelse

5. Hva legger du i begrepet "ledelse"?
6. Hvilken betydning mener du faglig dyktighet har i forhold til personlige lederegenskaper?
7. Synes du det er et ledelsesmiljø med god kommunikasjon og samarbeid i deres bedrift?

Forestillinger rundt kjønn i bedriften

8. Mener du kjønn har innvirkning på hva slags type arbeid man egner seg til her i bedriften?
9. Tror du kvinner og menn her i bedriften har ulike mål og ambisjoner med hensyn til karriere?

Forestillinger rundt kjønn i forhold til ledelse

10. Hva synes du om fordelingen av antall kvinnelige og mannlige ledere i bedriften?
11. Synes du mannlige og kvinnelige ledere utøver makt/autoritet på ulike måter i deres bedrift når de skal fatte beslutninger?
12. Opplever du at det er forskjeller i lederstil mellom mannlige og kvinnelige ledere i deres bedrift?
14. Hvorledes tror du det at du er kvinne/mann påvirker deg som leder?
15. Diskuterer dere noen gang tema kjønn og ledelse her i bedriften?

Forståelsen av egen lederrolle

16. Hvordan vil du beskrive din lederstil i forhold til andre ledere her i bedriften?
17. Når du skal ta beslutninger, benytter du deg av andre personer? Internt eller eksternt?

18. Hvilke ambisjoner har du, og hvilke muligheter ser du for deg i din videre karriere som leder?
19. Føler du at lederrollen kommer i konflikt med roller i privatlivet, i så fall på hvilken måte?
20. Har du hatt noen vanskelig opplevelser som leder, hatt nederlag eller ”møtt veggen”? Hva har du eventuelt lært av det, og hva har det betydd for din utvikling som leder?